



Avdeling Rena

Agne Umbrazunaite

Masteroppgave

# En undersøkelse av innflytelsen og effektiviteten av støtten som EU gir til Litauens innovasjonsbedrifter

An examination of the influence and effectiveness of the support provided by the EU to

Lithuania's innovation companies

Master i offentlig ledelse og styring - MPA

Høsten 2020

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA ☒ NEI ☐

## FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning av en mastergrad i offentlig ledelse og styring (MPA), med fordypning innen økonomi, regnskap, og finansiering.

Bakgrunnen for valg av tema er at jeg er født og oppvokst i Litauen og mitt nasjonale studieopphold ble gjennomført i Litauen. Masteroppgaven underbygges av samlet informasjon innen nasjonalt studieopphold, internasjonale rapporter og teori under min studie på campus Rena som jeg startet opp i høsten 2012.

Arbeidet med masteroppgaven har vært omfattende, krevende og veldig lærerikt. Jeg har arbeidet med en stor mengde data og informasjon som gjorde prosessen krevende med tålmodighet og god struktur.

Jeg vil takke alle mine lærere og medstudenter for inspirerende og gode diskusjoner, tips, erfaring og opplevelser, samt et godt læringsmiljø. Alle har bidratt med høyt faglig innhold, gode praksisfortellinger og ikke minst godt samhold. Jeg er også takknemlig til mine gode venner som har trodd på meg og som har gitt meg masse oppmuntring underveis.

Lena, 1. november 2020

Agne Umbrazunaite

## **Innhold**

<b>FORORD .....</b>	<b>3</b>
<b>INNHold .....</b>	<b>4</b>
<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>8</b>
<b>FORKORTELSER .....</b>	<b>10</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>11</b>
1.1 POLITISKE VIRKEMIDLER FOR EUs INNOVASJON OG FORSKNING .....	13
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA .....	14
1.3 OPPGAVENS FORMÅL OG PROBLEMSTILLING .....	15
1.4 OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	17
<b>2. TEORI.....</b>	<b>18</b>
2.1 INNOVASJON .....	18
2.2 HINDRINGER VED UTVIKLING AV INNOVASJON.....	19
2.2.1 <i>Bedriftens strukturelle og prosessuelle barrierer</i> .....	21
2.3 INNOVASJONSRIKHO .....	23
<b>3. METODE OG FORSKNINGSDESIGN.....</b>	<b>26</b>
3.1 KVALITATIVT FORSKNINGSMETODE.....	26
3.2 INTERVJUER OG INTERVJUSTRUKTUREN.....	29
3.3 UTVALGET AV INFORMANTER .....	30
3.4 OBSERVASJON.....	31
3.5 HENSYNET TIL RESPONDENTENE .....	32
3.6 VALIDITET .....	32
3.7 RELIABILITET.....	33
<b>4. PRESENTASJON AV ANALYSE OG DRØFTING .....</b>	<b>36</b>
4.1 INNOVASJON OG FORDELENE.....	37

---

4.2	HINDRINGER SOM OPPSTÅR UNDER INNOVASJON I LITAUENS BEDRIFTER.....	38
4.2.1	<i>Selskapenes meninger og hindringer om EU sine støttetiltak og prosedyrer for innovasjonsutvikling.....</i>	40
4.2.2	<i>Strukturelle og prosessuelle barrierer .....</i>	40
4.3	RISIKO.....	41
4.3.1	<i>Behov for tilleggsfinansiering eller støtte fra EUs strukturfond for selskaper .....</i>	42
4.3.2	<i>Selskapenes og ledernes av LIS og VTP sine meningsfordelinger om stadienes behov for tilleggsfinansiering eller støtte fra EUs strukturfond .....</i>	43
4.4	MULIGE EFFEKTIVITETSVURDERINGER AV EUS STRUKTURELLE STØTTEMEKANISMER OG MIDLER SOM ER RETTET TIL INNOVASJONSUTVIKLING MOT LITAUSKE SELSKAPER .....	44
5.	<b>KONKLUSJON OG VEIEN VIDERE.....</b>	<b>47</b>
6.	<b>ANBEFALINGER.....</b>	<b>50</b>
	<b>LITERATURLISTE:.....</b>	<b>51</b>
	<b>VEDLEGG 1 .....</b>	<b>54</b>
	<b>VEDLEGG 2 .....</b>	<b>57</b>

## LISTE OVER TABELLER

Tabell 01. Faktorer for risiko og innovasjon .....	23
Tabell 02. Risiko og risikostyringsmidler i intervju .....	29

---

## SAMMENDRAG

Formålet med oppgaven har vært å finne ut om litauiske små og mellomstore bedrifter (SMB) har nok kompetanse til å kvalitativt utnytte EU sine støttetiltak for innovasjonsutvikling. For å finne svar på dette, ble det gjennomført individuelle intervjuer og benyttet overordnede åpne spørsmålsformuleringer. Studien bringer ut fra egen og grunnleggende interesse for innovasjon. Fra samfunnskvaliteten som uttrykkes gjennom alt fra de små lokale prosjekter for å innrette seg best mulig med begrensede ressurser, til nasjonale strategier og føringer for innovasjon.

Formålet med kvalitativ forskningsmetode er å generere overførbar kunnskap. Kvalitative forskningsmetoder blir brukt til systematisering for å gi innsikt i menneskelige uttrykk i språklige ytringer og handlinger (atferd) og til å bringe frem i lyset fenomener som har vært lite studert. Resultatene av de svarene jeg får i min undersøkelse som omhandler eiere i fem små og mellomstore bedrifter, og fem ansatte som arbeider innen innovasjonsområder, blir analysert.

Teorier som innovasjon, hindringer ved utvikling av innovasjon, bedriftens strukturelle og prosessuelle barrierer og innovasjonsrisiko vil presenteres i denne oppgaven. Det følger en gjennomgang av relevante støttetiltak fra EU, og politiske virkemidler for innovasjonsutvikling. Deretter drøftes mulige effektivitetsvurderinger av EUs strukturelle støttemekanismer og midler som er rettet til innovasjonsutvikling mot litauiske selskaper.

Ut fra informantenes beskrivelser er de største utfordringene som påvirker utviklingen av innovasjon i Litauen, mangel på kreativitet og entreprenørskap i privat og offentlig sektor, mangel på systemisk henseende til innovasjon, mangel på institusjonell samarbeidskultur, mangel på tradisjoner, og nærings- og vitenskapssamarbeid.

Det er forståelig på grunn av stadig økende konkurranse at man trenger samarbeid mellom vitenskap og næring når man utvikler innovasjoner. Høyere utdanning har et nødvendig potensial, men likevel, ifølge undersøkelser, utnyttes potensialet ikke fullt ut.

Støttetiltak for utvikling av innovasjon i næringsvirksomheter i Litauen er ikke effektive. Dette skyldes blant annet ineffektiviteten av tiltakene, prosedyrer for tildeling av økonomisk støtte og mangelen på forvaltningserfaring av innovative institusjoner.

Åtte av ti informanter i denne oppgaven, hevder at innovasjon i Litauen ikke har stor nok etterspørsel og markedet ikke er klart på grunn av mangel på entreprenørskap i privat og offentlig sektor og på systematisk henseende til innovasjon. Bedriftene der har slik sett liten kompetanse til å kvalitativt utnytte EU sine støttetiltak for innovasjonsutvikling.

---

## ABSTRACT

This study explores the competence of Lithuanian companies to utilize EU support measures for innovative development. To find answers to this, it was completed individual interviews and used general open-ended questionnaires. The study originates from my own fundamental interest and in innovation and from social reality expressed through everything from the small local projects to the best possible with limited resources for national strategies and guidelines for innovation.

The purpose of a qualitative research method was to generate transferable knowledge. Qualitative research methods are used for systematization to provide insight into human expressions in linguistic expressions and actions (behaviours) and to bring to light phenomena that have been little studied. The results of the answers I get in my survey which deals with owners in five small and medium-sized companies, and five employees who work in innovation areas, are analysed.

Different theories such as Lithuania's innovation, obstacles in the development of innovation, company's structural and procedural barriers and risk of innovation will be presented in this thesis. Relevant support measures from the EU will be reviewed and further will be looked at political instruments for innovation development. It will be seen closer and discussed possible effectiveness review of EU structural support mechanisms and funds which is directed to innovation development to Lithuanians companies.

According to the informants' descriptions the main problems which affecting the development of innovation in Lithuania are to low quality of human resources and material base quality. Deficiency of creativity and entrepreneurship in the private and public sectors, deficiency of systemic innovation, deficiency of institutional collaborative culture, deficiency of traditions, business, and science collaboration.

It is understandable that is needed collaboration between science and business when developing innovations. Higher education has the necessary potential, but still, according to studies, the potential is not fully exploit.

Support measures for the development of innovation in businesses in Lithuania are not effective. Implementing of it is not effective because of the ineffectiveness of the measures,



procedures for the award of financial support and the deficiency of administrative experience of innovative institutions.

Eight of ten informants in this thesis claim that innovation in Lithuania is not in high enough demand and the market is not ready due to lack of entrepreneurship in the private and public sector and in systematic regard to innovation. The companies there thus have little competence to qualitatively utilize the EUs support measures for innovation development.

---

## **FORKORTELSER**

EU – Den europeiske unionen

SMB – Små og mellomstore bedrifter

FoU – Forsknings- og utviklingsarbeid

LIS - Det litauiske innovasjonssenteret

VTP - Vitenskaps- og teknologiske parker

---

## 1. INNLEDNING

Den økonomiske globaliseringen har i løpet av en kort periode forandret hele det økonomiske systemet, som i sin tur byr på nye muligheter, men også på utfordringer. Europa vil ikke kunne konkurrere i dette nye miljøet hvis de ikke er i forkant med å fremme utvikling og innovasjon. De må også reagere effektivt på forbrukernes behov og prioriteringer.

Innen området innovasjon har den europeiske unionen (EU) et enestående potensial. Det er lenge siden tradisjonen gjaldt revolusjonære oppfinnelser som ble rotfestet, og som skiller seg ut med store kreative ressurser og kulturell variasjon. Europa har skapt et av verdens største fellesmarkeder, hvor nye produkter og tjenester kan realiseres i stor skala. Historisk sett har Europa også hatt en sterk og pålitelig offentlig sektor med høy grad av tillit og forutsigbarhet.

Hovedbetingelsen for sosial og økonomisk utvikling og økningen av levestandarden er utvikling av innovative virksomheter (Melnikas B., 2000, s. 4). Ifølge forskere er denne betingelsen særlig viktig ved intensiv globalisering av markeder og økonomiske internasjonaliseringsprosesser. Utviklingen av innovative virksomheter gir muligheter til å vurdere forskjellige og økende problemer som konkurranse bidrar til, og sikrer en omfattende modernisering av ulike sektorer i samfunnet. Men alle forstår at denne virksomheten er risikabel (Melnikas, 2000, s. 5). Bruce Berman (2008, s. 9) sier at hvis virksomheten er som å balansere på et spent tau, så er innovasjons-næring det samme som et skudd fra en kanon med bind for øynene. Alle gjentar at innovasjoner er viktige, men det eksisterer nesten ingen enighet eller felles beslutninger om hvordan man kan tjene penger på det.

Grunnleggerne av EU innså at Europas fremtidige velstand vil være avhengig av evnen til å forbli en teknologileder i verden. De så fordelene som Europa kunne få ved felles forskning. Derfor opprettet de Euratom i 1958 i tillegg til EEC - Det europeiske atomenergifelleskapet. Hensikten var å gjøre det mulig for medlemslandene å dele kjernefysisk energi til fredelige formål.

Europakommisjonen er et annet viktig eksempel som jobber for å øke Europas innovasjonskapasitet. De formulerer og påvirker der hvor det måtte være nødvendig på politiske områder samtidig. Kommisjonen har som formål å sikre at innovasjonen blir forståelig og akseptabel for alle, selv blant de med forskjellige synspunkter, og dermed bidrar kommisjonen til konkurransedyktighet, stabilitet og ny skapning av arbeidsplasser.

---

EU har et strategisk formål med å øke bedrifter som jobber innen innovasjon eller som vil bruke innovasjonspolitikken i sin virksomhet. Dette gjøres for å sikre en effektiv innovasjonsutvikling gjennom å forsterke sitt vitenskapelige og teknologiske grunnlag, ved å skape et europeisk forskningsområde hvor forskning, vitenskap, kunnskap og teknologi skal kunne bevege seg fritt. I tillegg jobbes det for å fremme vekst i sin konkurransedyktighet, også i næringen, samtidig som man støtter alt forskningsarbeid (EU Offisiell utgave, 2016, s. 105).

Etter at Litauen ble medlem av den europeiske union, og gjennom dette forsøker å strekke seg etter og etablere seg blant de andre EU-landene, har et av de viktigste temaene blitt øking av landbrukets konkurransedyktighet (Valentinavicius, 2006, s. 108).

For å oppnå dette formålet var det tiltak som måtte finansieres gjennom ulike fond og programmer. I Litauens innovasjonsstrategi for 2010-2020 (Republikken Litauens Regjeringen 17.2.2010 vedtak nr. 163), står det at i landets økonomi per dags dato, er rammet av den globale økonomiske nedgangen og finanskrisen. Innovasjon kan hjelpe til å overvinne krisen, en hjelpende hånd til økonomien for å komme til hektene igjen. Nye produkter, teknologier, prosesser, næringsmodeller og organisatoriske strukturer vil kunne øke konkurransedyktighet til bedriftene, både i innenlandske og utenlandske markeder. I mange utviklede land har innovasjon kommet for lenge siden. Det er denne innovasjonen som er den viktigste motoren for økonomisk vekst, for å oppnå gode næringsresultater og en rask forbedring av borgernes livskvalitet. Men den litauiske økonomiske strukturen er ikke moderne ennå. På grunn av disse omstendighetene mottar Litauen, som andre utviklingsland, EU-støtte til utvikling av innovasjon.

Selv om økonomien i de senere årene har vokst litt raskere enn i EU, ligger Litauen ganske åpenbart under gjennomsnittet, sett i forhold til EU-landenes gjennomsnitt på mange indikatorer og områder. Noen av disse indikatorene er landets teknologiske og innovative status, dominerende økonomiske enheters orientering mot tradisjonelle teknologier og markeder, og mangel på oppmerksomhet til å utnytte mulighetene til å få støtte og hjelp fra fond i EU. Problemet er at litauiske bedrifter bruker EU sin støtte til utvikling av innovasjon i altfor liten eller beskjedne grad. Det er vanskelig å vurdere hvilke grunnlag som virker mest inn på dette. Om det er på grunn av rettslige årsaker, komplisert byråkrati eller andre omstendigheter innen EU-finansielle hjelpeprogrammer til innovasjon som forhindrer utvikling, eller om det rett og slett er andre omstendigheter i de litauiske bedriftene.

I dette kapittelet vil undersøkelsens empiriske felt presenteres. Først vil jeg redegjøre politiske virkemidler for EUs innovasjon og forskning, det er å forstå hvilke mål EUs har og deretter bakgrunnen for undersøkelsen. Problemstillingen og oppbyggingen av oppgaven vil komme til sist i kapitlet.

### 1.1 Politiske virkemidler for EUs innovasjon og forskning

Unionens mål er å styrke sitt vitenskapelige og teknologiske grunnlag ved å skape et europeisk forskningsområde for fri bevegelse for forskere, vitenskapelig kunnskap og teknologi og stimulere vekst i konkurranseevnen, samt næringslivet, samtidig som det støtter all forskning som anses nødvendig under andre traktater (EU Offisiell utgave, 2016, s. 128).

I samsvar med traktatens artikkel 180 (EU Offisiell utgave, 2016, s. 129), skal virksomheten gjøre følgende tiltak for å nå disse målene og supplere virksomhet av medlemsstater:

- Ved å fremme samarbeid mellom selskapene, forskningssentre og universiteter, gjennomføres det programmer for forskning, teknologiutvikling og demonstrasjon
- EU oppfordrer tredjeland, land som ikke er medlem av EU og internasjonale organisasjoner til å samarbeide innen forskning, teknologisk utvikling og demonstrasjon
- Effektiv formidling og utnyttelse av resultatene av unionens forskning, teknologiske utvikling og demonstrasjonsvirksomhet
- Oppfordring til utvikling, læring og fri bevegelse av forskere innen unionen

Horisont 2020 er EUs største finansieringsprogram for forskning og innovasjon. Målet med programmet er å bygge et kunnskaps- og innovasjonssamfunn, bidra til Europa 2020-initiativet (innovasjonsunion) og opprettelse av det europeiske forskningsområdet. Budsjettet ligger på 70,2 milliarder euro (79 milliarder euro, tatt i betraktning av inflasjonen 2014-2020). Programmet består av tre deler (prioriteringer):

1. Progressiv vitenskap (Excellent Science) - fremmer forskning på høyt nivå
2. Industriell ledelse (Industrial Leadership) - støtter innovative små- og mellomstore bedrifter og forskning innen industriell teknologi

3. Samfunnsutfordringer (Societal Challenges) - løse spørsmål som er relevante for samfunn som for eksempel er knyttet til klimaendringer, transport, energi, mattrygghet, sikkerhet og mer økosystem for innovasjon i Litauen

Utdanningsdepartementet og økonomiministeriet i Litauen er de to viktigste institusjonene som er ansvarlige for intelligente spesialiseringsprosesser, prioriteringer for Forsknings- og utviklingsarbeid (FoU) og innovasjoner gjennomført på grunnlag av tiltak som administreres av og gjennom dem.

Det er etablert fem integrerte sentre for vitenskap, studier og næringer i forskjellige regioner av Litauen for å styrke samarbeidet mellom vitenskap og næringsliv, utvide forsknings- og teknologibasen og øke effektiviteten. Disse forskjellige delene av næringslivet har 25 åpne FoU-sentre, som fremmer vitenskaps- og næringssamarbeid, kombinerer det vitenskapelige potensialet og tiltrekker seg bedrifter som ønsker å samarbeide med litauiske forskere.

vitenskaps- og teknologiparker har en helt sentral rolle i å fremme innovasjon, oppmuntre til etablering av nye innovative bedrifter, nyskapende utvikling av eksisterende bedrifter, fremme innovasjonssamarbeid innen vitenskap og næringsliv, og tilførsel av innovasjons støtte tjenester.

## 1.2 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnen for valg av tema er at jeg er født og oppvokst i Litauen og har hatt et studieopphold der. Under dette studieoppholdet besøkte jeg tre ulike næringsinformasjonssentre. Der fikk jeg ideen om det som skal analyseres i denne oppgaven. Det som skjer i Litauen og hvordan det er i innovasjonssektorene der, ga meg en stor opplevelse og interesse. Det finnes mye forskjellig informasjon om EU's støtte til utvikling av innovasjon, men fortsatt er det for lite om innflytelsen og effektiviteten av støtten som EU gir til Litauens innovasjonsbedrifter og bedriftenes kompetanse til å utnytte EU's støttetiltak for innovasjonsutvikling. På bakgrunn av dette, som jeg syntes var spennende, tenkte jeg at dette kunne være interessant å utforske i et større omfang. Men jeg har valgt å avgrense denne avhandlingen til å ikke undersøke alle Litauens innovasjonsbedrifter, men undersøke kun små og mellomstore bedrifter.

Små og mellomstore bedrifter er en av de viktigste økonomiske faktorer for økonomisk vekst, som har en betydelig innvirkning på den generelle utviklingen av Litauens økonomi etablering av nye arbeidsplasser og sosial stabilitet. Derfor er SMB-utviklingen en av de viktigste i

---

Litauens økonomiske politiske retning. I flere år på rad utgjør veldig små, små og mellomstore bedrifter 99,5 % av alle bedrifter i Litauen. Det er disse bedriftene som skaper de aller fleste arbeidsplasser for litauere og betinger mange av de økonomiske endringene i landet. Derfor har jeg valgt å studere akkurat disse bedriftene.

Små og mellomstore bedrifter er det økonomiske grunnlaget som ikke hjelper og bidrar bare til å øke den økonomiske nivå, men også for å forstå markedets etterspørsel.

Det finnes ingen holdning i loven som forbyr å begrense SMB sine muligheter til å få statens støtte i samsvar med subjektets virksomhetsmåte (Stripeikis, 2004, s. 15). Under EUs prioriteringer blir små og mellomstore bedrifter ikke sammenlignbare med store, derfor støtter EU SMB og oppmuntrer stadig dem til etablering. Derfor er finansiell støtte til nye litauiske bedrifter som skal etableres viktig.

### 1.3 Oppgavens formål og problemstilling

Min problemstilling er:

Har litauiske bedrifter nok kompetanse til å kvalitativt utnytte EUs støttetiltak for innovasjonsutvikling?

Formålet med denne oppgaven er å finne ut mer om innflytelsen og effektiviteten av støtten som EU gir til Litauens innovasjonsbedrifter, gjennom å undersøke om litauiske bedrifter har nok kompetanse til å kvalitativt utnyttes EUs støttetiltak for innovasjonsutvikling.

For å finne svar på dette, gjennomførte jeg individuelle intervjuer og benyttet overordnede åpne spørsmålsformuleringer for eiere av små og mellomstore bedrifter. Det samme ble gjort med ansatte i Litauens innovasjonssentre og vitenskaps- og teknologiparker i Litauen. Ønsket var primært å se på hvilke utfordringer informantene har møtt.

Intervjuene som jeg gjennomførte, har gitt meg en unik kunnskap og forståelse av hvordan innovasjonsprosessene fungerer i Litauen. Alle vurderinger og analyser som jeg gjør i oppgaven, er basert på empiriske primærdata samlet inn gjennom intervjuer. Presentasjon av disse dataene er basert på min tolkning av informasjon gitt av informantene.

I undersøkelsen skal graden av støttetiltakene som EU bevilger for utvikling av innovasjon i næringsbedrifter i Litauen vurderes, og det vil endelig bli foreslått en løsning.

---

For å oppnå dette formålet, skal jeg gjøre følgende:

1. redegjøre for teorier og bakgrunnsforståelse for innovasjon, hindringer ved utvikling av innovasjon, bedriftens strukturelle og prosessuelle barrierer og innovasjonsrisiko
2. bli kjent med innovasjons- og utviklingsmuligheter i sammenheng med EUs støtte
3. utføre en undersøkelse av EUs støttetiltak for utvikling av innovasjon i små og mellomstore bedrifter i Litauens innovasjonssentre og vitenskaps- og teknologiske parker

Studien lanserer hypoteser om at EUs støttetiltak for utvikling av innovasjon i litauiske bedrifter:

- ikke er effektive
- ikke har tilegnet seg denne innovasjonen så effektivt på grunn av ineffektivitet i implementering av tiltak
- gjør feil i forbindelse med finansielle støtteprosedyrer og innovative institusjoners manglende ledererfaring

Til å gjennomføre undersøkelsen vil jeg bruke en empirisk metode – intervju og observasjon.

Resultatene fra undersøkelsen skal jeg analysere kvalitativt. På områder der det finnes lite forskningsbasert kunnskap fra før, kan kvalitative forskningsmetoder være velegnet. Kvalitativ metode som ble valgt skal hjelpe meg til å få generering av kunnskap hvor det skal undersøkes hvilken mening hendelser og erfaringer har for de som opplever dem, og hvordan de kan fortolkes eller forstås og skaffe meg en helhetlig forståelse av spesifikke forhold. Gjennom observasjon skal jeg få tilgang til informasjon som ellers kan være vanskelig å få frem gjennom andre metoder. Fra intervjuene og observasjonene skal jeg trekke de sentrale detaljene frem og skal se etter mønstre, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Under intervjuer en av forskerens oppgave å notere viktige funn underveis.

For å vurdere kvaliteten på dataene som ble samlet inn, skal jeg se på validitet og reliabilitet.

Formålet med kvalitativ forskningsmetode er å generere overførbar kunnskap. I en kvalitativ studie er mening et nøkkelord. Datainnsamling skal gjøres systematisk, og videre bearbeides og analyseres fra samtale og observasjon.



#### 1.4 Oppbygging av oppgaven

Min oppgave består av en innledning der det redegjøres for valg av tema til forskningsoppgaven, redegjørelse av politiske virkemidler for EUs innovasjon og forskning, oppgavens formål og oppbygging av oppgaven.

Teoridelen gir en oversikt over relevant litauisk og utenlandsk faglitteratur om problemstillingen, det blir også en beskrivelse av relevante nøkkelbegrep og teorier. Hovedteoriene som er brukt er innovasjon, hindringer ved utvikling av innovasjon, bedriftens strukturelle og prosessuelle barrierer og innovasjonsrisiko.

I metodedelen skal jeg ta for seg metode for utvalg, datainnsamling, og analyse. Kapitlet inneholder en begrunnelse for de valgene som jeg har tatt for å utføre en studie, og som kan besvare forskningsspørsmålene.

I kapittel fire skal jeg rette fokus mot å drøfte og diskutere problemstillingen ut ifra de teoriene og kildene jeg har presentert i teoridelen av oppgaven. Synspunkter og uttalelser til næringsledere av SMB og ansvarlige ansatte-ledere i innovasjonssentre og vitenskaps- og teknologiparker i Litauen som samarbeider innen innovasjonsområdet vil bli analysert, og samtidig identifiseres nåværende mangler.

Til sist har jeg konklusjon med en oppsummering og anbefalinger som kan gi bedre resultater og kunnskap til å bruke støttetiltakene til næringsbedrifter.

---

## 2. TEORI

Før jeg går dypere inn i oppgavens problemstilling, er det viktig å ha et teoretisk bakteppe. I dette kapitlet skal det redegjøres for ulike teorier som kan være med på å forklare hva en legger i de ulike innovasjonsbegrepene, hindringer ved utvikling av innovasjon, bedriftens strukturelle og prosessuelle barrierer og innovasjonsrisiko. Det er viktig å få kjennskap til definisjonen av disse ordene og teorien som ligger bak.

### 2.1 Innovasjon

Her skal jeg presisere begreper knyttet til innovasjon. Dette er gjort for at leserne skal kunne bygge opp en felles forståelse av hva som jeg legger i de ulike innovasjonsbegrepene.

I denne oppgaven er det å være ”innovativ” definert som en organisasjons eller bedrifts evne til å komme frem med nye tjenester eller produkt som grunnlag for videre verdiskapning. Innovasjonsarbeid kan forstås som alt arbeid som til sammen bidrar til å muliggjøre innovasjon.

Forskerne Alisauskas, Karpavicius, Seputiene (2005, s. 6) fastslår at ordet innovasjon opprinnelig kommer fra ordet inovacyon som ble brukt i Sentral-Frankrike i det femtende århundre og som betyr å fornye eller å skape noe nytt. En innovasjon er ikke det samme som en oppdagelse eller oppfinnelse.

I 1973 ga Tinnesand ut en studie om innovasjonsbegreper som ble satt sammen etter å ha sett over 188 publikasjoner. Ordets betydning og forskjellige tolkninger som han oppdaget, fordeles slik (Alisauskas et al., 2005, s. 5-6): innføring av ny ide - 36 %, ny ide - 16 %, innføring av oppfinnelse - 14 %, innføring av idé som ødelegger nåværende tilstand - 11 % og oppfinnelse – 9 %.

Ifølge Melnikovas, Jakubavicius og Strazdas (2000, s. 6) er det en funksjonell og ganske avansert innovasjon som tiltrer når gamle produkter eller tjenester skiftes ut med det nye. De fortsetter med å si at innovasjon kan være en idé, en aktivitet eller en materiell gjenstand som er ny for mennesker, menneskegrupper og organisasjoner som utfører og bruker den. I Websters encyklopediske ordbok beskrives innovasjon som noe nytt, en innføring av noe som er annerledes. I det litauiske språket oppfordrer Professor P. Kulviecas å skille mellom begrepene innovasjon og nyhet, hvor innovasjon blir forstått som en prosess og nyhet som

resultat av denne prosessen (Paskevicius & Staskevicius, 2001, s.8). Andre forskere (Milius & Kripiene, 2004, s. 8) konkretiserer gjennom ordet “suksess”: innovasjon er vellykket kommersiell tilpasning av nye teknologier, ideer og metoder som skjer ved å legge frem nye eller forbedrede produkter eller prosesser til markedet. De sier at ved å se på begrepet innovasjon i videre forstand, kan det forstås som en vellykket og effektiv tilpasning av hvilke som helst slags nyheter og bruken av dem i økonomiske og på sosiale områder. Ifølge utviklingsprogrammet EUREKAs undersøkelser av EU, blir innovasjon forstått som produkter og tjenester som transformeres av nyheter som er kommet gjennom en prosess (Jakubavicius, Jucevicius, Kriaucioniene, Jucevicius & Kersys, 2008, s. 7). J. Schumpeter understreker at innovasjoner er mer et økonomisk fenomen, ikke et teknologisk fenomen. Han hevder at uansett hvor teknologisk oppfinnelse er, blir den ikke sett på som innovasjon med mindre det kan måles en avgjørende økning av den økonomiske effekten. (Jakubavicius et al., 2008, s. 7) I den Litauens innovasjonsstrategien fra 2010-2012 ble det bestemt at innovasjon kan være en prosess, for eksempel når nye ideer kommer som et svar på behov som oppstår i samfunnet og økonomien og hvor det lages nye produkter, tjenester, bedrifts- og organisasjonsmodeller som blir lagt frem for vellykkede eksisterende markeder eller at det skapes nye markeder.

Det legges merke til at formuleringen av innovasjonsbegrepet er forskjellig blant forskere, produsenter og utviklere, næringer og andre i samfunnet. Hver kategori av interesser nevner ordet innovasjon bare i den sammenhengen som betyr noe og som er viktige for dem selv, og derfor finnes det flere ulike syn på innovasjon (Alisauskas et al., 2005, s. 7). For eksempel vil vitenskapelige innovasjoner kunne bety vellykket dannelsen av vitenskapelige nyheter, deres tilpasning, utvikling og distribusjon av disse. Teknologiske innovasjoner kan forstås som dannelsen av nye teknologier og fornyelse eller forbedring av de gamle ved å innføre dem i ulike områder. Ledelsesmessige innovasjoner kan ses på som endring og realisering av ledelse, arbeidsorganisering og/eller arbeidsforhold (Alisauskas et al., 2005, s.7).

## 2.2 Hindringer ved utvikling av innovasjon

Ved analyse av landets økonomi i strategien for Litauens innovasjoner ble det bestemt at det eksisterer bestemte styrker, svakheter, muligheter og farer med tanke på innovasjonsutvikling. Analysen sier at det som mest påvirker innovasjonsutvikling i Litauen er (Litauens innovasjonsstrategi for 2010-2020, 2010):

- for lite kvalitet av menneskelige ressurser og materiell base

- 
- mangel på kreativitet og entreprenørskap i offentlig og privat sektor
  - mangel på et systematisk og helhetlig syn på innovasjon
  - dårlig samarbeidskultur mellom institusjoner
  - mangel på samarbeidstradisjoner innen utdanning og hos bedrifter

Både økonomiske og organisatoriske årsaker kan forstyrre selskaper fra å ta en avgjørelse som kan realisere en innovasjon. Økonomiske grunner - hvis innovasjonen er radikal når det gjelder lønnsomhet, kan føre til at selskapets eksisterende produkter ikke vil bli konkurransedyktige lenger, med andre ord “spist opp”. For eksempel, da Intel presenterte mikroprosessor Pentium, “spiste den opp” 468 andre mikroprosessorer. Perspektivet om at eksisterende produkter kan bli “spist opp”, tar opp åtte potensielle hindringer for å ta avgjørelse om realisering av innovasjon (Alisauskas, 2005, s. 14-15):

1. Frykt for å miste inntekter. Dersom innovasjonen fører til at eksisterende produkter og tjenester i selskapet ikke blir konkurransedyktige lenger, kan selskapet bli redd for å miste inntekter som gamle produkter pleide å generere. Verdien av selskapets aksjer er som kjent avhengig av selskapets planlagte inntekter, dvs. at dersom inntektene minker, vil også fortjenesten bli mindre og den kan påvirke prisen på selskapets aksjer på en negativ måte. Derfor kan selskapene se på en avgjørelse om realisering av innovasjon som negativ for selskapet totalt sett
2. For lite oppmuntring for investering i innovasjon. Frykten for å miste inntekter hindrer innovasjoner, særlig hvis selskapet har en nesten monopolistisk posisjon på markedet. Det er bedre for selskapet å la være å ta en risiko. Likevel vil denne situasjonen kunne forandre seg dersom selskapet forstår at hvis det ikke faktisk investerer i den spesifikke innovasjonen, vil noen andre kunne komme til å gjøre det først
3. Frykt for å “gå på grunn”. Innovasjonen kan være slik at jo flere som bruker den, jo bedre er den, dvs. den krever en såkalt plattform. Selskapet kan frykte at de er de eneste som realiserer innovasjonen eller at plattformen skal være altfor liten eller smal til at innovasjonen vil kunne lykkes (f.eks. telefon blir unødvendig hvis det bare er du som bruker den)
4. Høye kostnader ved uttak. Realisering av innovasjonen kan bety at gamle teknologier bør avskaffes og det vil ofte innebære betydelige utgifter og kostnader (f.eks. hvis elektrisitet byttes med solenergi). Viktige brukere kan misforstå slike kostnader og vurdere selskapets avgjørelse som negativ

Ledelsen kan også ha sine grunner. For eksempel hvis innovasjonen er radikal i organisatorisk betydning, dvs. hvis de evnene som er nødvendige for å realisere og implementere den er for forskjellige fra de evner som selskapet allerede har, oppstår det hindringer for å ta avgjørelser om realisering av innovasjon:

1. Tap av eksisterende evner. Det første problemet med radikal innovasjon er at den gjør evner som selskapet allerede innehar og besitter unødvendige. Evnene til arbeiderne brukes ikke og det kan også være til hinder med tanke på å utvikle nye evner som er viktige for selskapet som eventuelt skal ta en avgjørelse om realisering av innovasjon. For eksempel hadde Nokia, som er telefonprodusent, nesten 100 års erfaring i tre- og papirindustri. Denne erfaringen ble unødvendig da selskapet begynte å produsere telefoner
2. Emosjonell tilknytning. Selskapets suksess kan være knyttet til et bestemt produkt, en bestemt tjeneste eller en spesifikk teknologi. På samme måte har noen arbeidere fått en karriere takket være et bestemt produkt og kan dermed ha emosjonell tilknytning som gjør at avgjørelsen om å erstatte disse gamle produktene kjennes uakseptabel ut for dem
3. Dominerende logikk. Overbevisninger som kommer fra lederes erfaringer om hvordan næring og handel bør utvikles, kan ha stor innflytelse på evnen til å få øye på innovasjonsmuligheter

På grunn av økende internasjonal konkurranse, teknologi som varierer og utvikler seg raskt og ikke minst brukernes forventninger som fort endres, blir innovasjonsprosesser i selskapene stadig mer kompliserte, og samtidig blir det også et problem når en ser på realismen i det som gjelder aktivitetene med tanke på de resultater som forventes. Derfor er identifiseringen av hindringer og betydningen av styring i innovasjonsprosesser så viktig (Jakubavicius et al., 2008, s. 39).

### 2.2.1 Bedriftens strukturelle og prosessuelle barrierer

Institusjoner, strukturer, regelverk og andre rammebetingelser i samfunnet har betydning for omfanget av innovasjon og læring i bedrifter. Innovasjonssystemet inkluderer de fleste støtteapparat og sosiale strukturer, regelverk, offentlige næringsstøttesystemer, politikk-områder, forsknings- og undervisningsinstitusjoner, markedsforhold, kunder, leverandører, medarbeidere og ledere (Paskevicius & Staskevicius, 2001, s.101).

Mange bedrifter trenger å utvikle forståelse for barrierer eller hindringer som kan oppstå under innovasjon. Som strukturelle eller eksterne barrierer er økonomisk og politisk ustabilitet, statlige reguleringer (bevissthet om regulatoriske standarder i forhold til lokale bedrifter), valutasvingninger, kulturelle forskjeller, språk, finansiell kapital (bedrifter trenger kapital til å starte opp), distribusjon (kontrollere, planlegge, utføre, formidling og transport av produkter til kunder kan gjøre det vanskelig for andre produsenter å gå inn i bransjen), konkurrenter og markedsføring (bedrifter som skal inn i nye markeder har ofte lite finansiell kapital for markedsføring og gjør det vanskelig å bli anerkjent i markedet), svake mekanismer for utvikling og kommersiell utnytting av ny teknologi (Milius & Kripiene, 2004, s. 89).

For å forberede seg til nye markeder kan ledere gjøre justeringer og forarbeid. Bedrifter bør organisere forhold innen bedrift, utvikle medarbeidere med kulturell sensitivitet og åpent tanke sett, bestemme nivået på engasjement. Hvordan en organisasjon er virksom har stor betydning for bedriftens evne til å være innovativ (Paskevicius & Staskevicius, 2001, s.105).

Prosessuelle barrierer er kommunikasjonsfeil, for strenge forskrifter eller standarder, eksportprosedyrer (dokumentasjoner, krav), transaksjoner som langsomme innbetalinger fra kunder og mangel på teknologisk informasjon. Kommunikasjon er i mange tilfeller dårlig på grunn av store geografiske og psykologiske avstander mellom kjøper og selger i eksportmarkedet (Milius & Kripiene, 2004, s. 93).

Uansett hvilke barrierer bedrifter står overfor, det er viktig å forberede seg og utvikle en tenkemåte som er klar og åpen for kulturelt mangfold, forstå hvordan næringer er gjort innenfor den lokale kulturen (Milius & Kripiene, 2004, s. 94).

Ifølge Alisauskas et al. (2005, s.23) innovasjon er basert på utvikling eller tilførsel av ulike ferdigheter. De rette ferdighetene hos arbeidstakerne kan generere kunnskap som kan benyttes til å skape og implementere innovasjon. For eksempel: analytisk tenkning, presentere ideer i et fellesskap, tilegne seg ny, mestre sitt eget fagområde, å kunne bidra med nye ideer/løsninger, å være våken overfor muligheter, mobilisere andres kunnskap koordinere aktiviteter, kunne være tydelig i meningsskapingen. Ferdigheter kan også støtte opp om entreprenørskap, som bidrar til og endringer.

Det vil være interessant å undersøke hvilke barrierer eller hindringer som oppstår under innovasjon i Litauens bedrifter. Jeg velger å ta de med meg videre i forskningsprosessen og se om det finnes strukturelle eller prosessuelle barrierer i de bedriftene jeg har intervjuet.

## 2.3 Innovasjonsrisiko

Risiko er en faktor for alle innovasjonsprosesser, fordi aktiviteten er framtidsrettet (selv om ingen kjenner framtiden). Det å påta seg risiko er veldig verdifullt i en organisasjon, fordi når risiko tas erkjennes det samtidig kostnader for mulige avgjørelser. I tradisjonell litteratur nevnes det fire hoved- avgjørelser når det gjelder risiko: unngåelse av kostnader, overføring (forbud), reduksjon og engasjement (Jakubavicius et al., 2008, s. 39).

Berglund og Hellstrom (2011) grupperer risiko for innovasjonsaktivitet strengere enn andre forskere. I sin undersøkelse legger de frem to felles ontologiske “faktorer av høyere nivå” som definerer en innovasjonsrisiko generelt og strategien for risikoreduksjon (som er nevnt som “fremkalt innovasjonsrisiko”). Under disse faktorene av høyere nivå nevnes det felles faktorer som blir fordelt i mindre kategorier. Dette er fremstilt skjematisk i tabell 01 (Jakubavicius et al., 2008, s. 44).

01 tabell. Faktorer for risiko og innovasjon

<b>Faktorer av høyere nivå</b>	<b>Faktorer</b>	<b>Kategorier</b>
Innovasjonsrisiko som blir møtt	Menneskelig kapital	Risiko for menneskelig kapital  Lite krav og mangel på koordinering
	Fart og prioritet	Ikke-overholdelse av planlagt tidsplan Mangel på tid når det gjelder vurdering av avgjørelser
	Miljøfaktorer	Force majeure  Oppfattelse fra risikokapitalister  Produktkonkurranse  Svar fra markedet

Innovasjonsrisiko som blir skapt	Aktivering av sosialt nettverk	Risikostyring via samarbeid Gjennomføring av samarbeid og modenhet  Aktivering av nettverk
	Lære å ta risiko	Internalisering av rutiner  Behov for å forstå risiko
	Inkrementalisme av risiko	Risikoadministrasjon  Trinnvis aktivitet  Opportunistisk tilpasning
	Livsstøtte til selskapet	Tester  Innsikt for muligheter/tiltrekke marked
	Opprettelse og oppbevaring av autonomi	Utvendige revisjoner av innovasjoner Teknologisk mesterskap  Bruk av fremmede kilder  Skapning av drivkraft

Ofte er det mangel på økonomiske midler som bør bli gitt til nye produkter, tjenester eller styringssystemer, men som er ikke inntektsgivende ennå og som etter hvert vil føre til effektivitet og innovasjon. Mangel på dette blir som en bremsekloss for utvikling av innovasjonsaktiviteter. Det største problemet for mange land i EU forblir behov for kapital, til tross for at finansmarked utvikler seg raskt og stabilt der. Ved å prøve å kopiere USAs bragder i kapitalmarkedet, blir det oppdaget nye, finansielle instrumenter. Liten tilførsel av finansiering ses på som den største hindringen for det som dekker nye produkter og prosesser. Ifølge analytikerne er det mulig å dele problemet om finansiering i to deler: risikofylt aktivitet



og risikokapital. Finansiering til risikofylt aktivitet, ifølge data fra Den Europeiske Kommisjonen, vil være aktuelt for ca. 5 000 små, innovative og unge selskaper i Europa hvert år (Valentinavicius, 2006, s. 114-115).

Foruten vurdering av risikofaktorer for innovasjoner, er det en annen retning for undersøkelser som er verdt å se nærmere på i litteraturen. Det er analyse og utvikling av effektive mekanismer eller modeller som styrer risiko. Mange hevder at en formell vurdering av risiko er bedre enn en formell mening. Derfor anbefales det å identifisere og vurdere risiko gjennom en formalisert prosess (Jakubavicius et al., 2008, s. 44).

---

### 3. METODE OG FORSKNINGSDESIGN

Når det skal gjennomføres en undersøkelse, må det gjøres mange valg. Det er hva som skal undersøkes, hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Hvilke forskningsmetoder som velges, er avhengig av problemstilling og avhandlingens formål.

Formålet i denne oppgaven er å finne ut om litauiske bedrifter har kompetanse til å kvalitativt utnytte EUs støttetiltak for innovasjonsutvikling. Ut fra dette blir kvalitativt forskningsmetode valgt. Valget er begrunnet på grunn av at på det området har en lite forskningsbasert kunnskap. Fordelen med å velge kvalitativ forskningsdesign, er at en selv kan velge spørsmål og tilnærming for å prøve å svare på forskningsspørsmålene.

Datamaterialet har blitt samlet inn ved hjelp av intervjuer og observasjon. Kvalitativ metode skal hjelpe å finne ut hvordan mennesker oppfatter verden rundt seg i det forskningsområde vi er interessert i. Det er erfaringer vi vil ha frem. Metode betyr å følge en bestemt vei mot mål (Johannessen et al., 2010). Kvalitativ forskningsmetode var brukt for å undersøke og beskrive menneskers opplevelser og erfaringer. Det er en fleksibel forsknings-metode, og det kan være utfordrende å sette seg inn i metoden.

Å forske på samfunnet er å samle og systematisere kunnskap om samfunnet. Det innebærer å samle inn fakta, det som i forskning kalles data, analysere og tolke data (sentral del av empirisk forskning). «All forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn» (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2004, s.196).

I denne delen vil det redegjøres for hovedmetoden, observasjon med intervju, som er benyttet i denne oppgaven og begrunne hvorfor dette er relevant for prosjektet, beskrivelse av hva som kjennetegner kvalitativ metode, intervju, utvalget av informanter. Etterpå vil jeg beskrive hvordan datamaterialet er blitt kvalitetssikret med tanke på validitet og reliabilitet. Ettersom ønsket er å lære mer om EUs støttetiltak for innovasjonsbedrifter og bedriftens kompetanse til å utnytte det kvalitativt, ble det valgt kvalitativ metode med individuelle dybdeintervjuer. Dette fordi det er best egnet for å undersøke fenomenet og belyse min problemstilling.

#### 3.1 Kvalitativt forskningsmetode

Madsbu (2013) skriver i sin forelesning at det viktigste prinsippet for kvalitativ forskning som presenteres er knyttet til Herbert Blumers begrep om Sensitizing Concepts. Begrepet viser til

---

en analyseteknikk innenfor kvalitativ forskning som tar utgangspunkt i menneskers egen forståelse av sin verden og er et analyseredskap for utvikling av vitenskapelige teorier og begreper. Det finnes to forskjellige spørsmålsformuleringer:

- ontologiske spørsmål - spørsmål om hverandre, finne ut hvordan virkeligheten egentlig er
- epistemologiske spørsmål - spørsmål om hvordan vi skal framskaffe viten og erkjennelse, finne ut hvordan vi skal få kunnskap

Ontologien er representert gjennom våre allmenne forståelsessystemer som vitenskapelige begreper, modeller og teorier.

Epistemologien er representert gjennom de praksiser og rutiner vi benytter for framskaffelse av kunnskap som våre vitenskapelige forskningsmetoder.

Men begge to handler om det å etablere kunnskap om verden vi lever i.

Herbert Blumers premisser (1969):

- mennesket er et meningssøkende vesen, og handler på bakgrunn av slags mening noe har for dem
- mening finnes i den sosiale relasjon individet har til sine omgivelser, både ting og mennesker
- mening oppstår gjennom en fortolkningsprosess
- den viktigste måten for å formidle fortolkning er gjennom språket
- symbolsk interaksjonisme

(Madsbu, forelesning og artikkel utlevert MPA 8, HiHm Rena, 2013)

Det viktigste kjennetegnet ved samfunnsvitenskapelige metodeforskning er åpenhet, grundighet og systematikk. Å bruke en metode er å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss. Det handler om å samle inn, analysere og tolke data, og dette er en sentral del av empirisk forskning. Nøyaktigheten av undersøkelsens data vil være avgjørende for reliabiliteten. Samtidig det er viktig å ha åpenhet når det kommer til formulering av spørsmål og endringer i rekkefølgen.

---

Troverdigheten i en kvalitativ studie avhenger av påliteligheten til både forskeren og til de som blir intervjuet. (Jacobsen, 2005, s.229).

Innenfor samfunnsvitenskapelige metoder er det vanlig å skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Ved kvantitativ metode forholder man seg til data i form av kategoriserte fenomener, med vekt på opptelling og utbredelse av fenomenene, ofte gjennom spørreundersøkelser. Kvalitativ metode sier noe om kvaliteter og spesielle kjennetegn eller egenskaper ved fenomenet som skal studeres. «Kvalitativ forskning er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig» (Johannessen et al, s. 32). Kvalitative metoder legger vekt på fortolkningen, forholder seg til data i form av lyd, tekst og bilde. Et særtrekk ved kvalitativ metode er at forskeren er mer subjektivt til informantenes opplevelse og forholder seg nær informantene. Det innebærer at kvalitativ forskning skaper en helhetsforståelse og bedre forutsetning for en dybdeforståelse av de aktuelle informantene.

Ved å velge en kvalitativ metode kan man skaffe en helhetlig forståelse av spesifikke forhold. Denne metoden skal hjelpe til å få generering av kunnskap hvor vi skal undersøke hvilken mening hendelser og erfaringer har for de som opplever dem, og hvordan de kan fortolkes eller forstås. Forskningsspørsmålene skal formuleres slik at det på best mulig måte vil forstå meningen med erfaringen eller fenomenet. Ulempen ved spørreundersøkelsesmetode er subjektivitet, fordi datamaterialet handler om respondentenes meninger. Subjektiviteten kan utjevnes ved å øke utvalg av respondentene.

En godt utformet spørreundersøkelse kan hjelpe med å identifisere grunnleggende aspekter i området som vurderes og gi en bedre forståelse om temaet, ved å bruke denne metoden kan man generalisere, kan svarene fra respondentgruppen sammenlignes.

Denne forskningen skal avdekke om litauiske små og mellomstore bedrifter har nok kompetanse til å kvalitativt utnytte EU sine støttetiltak for innovasjonsutvikling. Det er derfor naturlig å ta utgangspunkt i en kvalitativ metode, hvor informantenes personlige erfaringer undersøkes og analyseres i forbindelse med EUs støttetiltak for innovasjon.

### 3.2 Intervjuer og intervjustrukturen

Intervjuer er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på. Det er en fleksibel metode som kan brukes nesten overalt og gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser. De fleste informanter vil nok føler seg komfortable i et intervju, forutsatt at temaet ikke er sensitivt eller vrient (Johannessen et al., 2010).

Formålet med intervjuer er:

- å få den relevante informasjon fra informantene
- å få noe nytt
- å bekrefte/avkrefte noe du er usikker på
- å forstå eller beskrive noe

Intervjuprosessen har fire faser: forberedelse til intervjuet, gjennomføring, etterbearbeiding og analysing av svarene.

Intervjuvurderingsmetoden brukes for å vurdere hvor passende og resultative intervensjoner er. I tabell 02 framlegges det risikoer ved metoden.

Tabell 02. Risiko og risikostyringsmidler i intervju

Risiko	Risikostyringsmidler
Personen som intervjuer kan påvirke respondentenes svar	Denne risikoen styres ved å forberede personer som intervjuer
Resultater fra intervju generaliseres som gjeldende for hele befolkningen	Det er en kvalitativ metode, derfor kan informasjonen generaliseres som gjeldende for hele befolkningen. Kvalitativ bruk av intervju forsikres av personenes som intervjuer kompetanse og kvalifikasjon

(Offentlig foretak Institutt for offentlig politikk og ledelse. Retningslinjer for vurderingsmetoder av EUs strukturelle støtte, 2016, s. 46)

Ved å gjennomføre samtaleintervjuer var det mulighet for å improvisere og følge opp interessante utsagn. Oppgaven som intervjuer var å få informantene til å komme med gode og utdypende svar. Under intervjuene var det viktig å få frem at rollen som intervjuer skulle være mest mulig objektiv og lyttende.

### 3.3 Utvalget av informanter

I en strategisk utvelgelse av informanter i en kvalitativ undersøkelse må forskeren først tenke igjennom hvilken målgruppe som må delta for å kunne få nødvendig data til forskningen. Det neste steget er å rekruttere informanter fra denne målgruppen. Forskeren må angi og begrunne sine prioriteringer av det strategiske utvalget. For disse informantene vil påvirke funnene i studien (Johannessen et al., 2010).

Undersøkelsen var gjennomført i oktober 2018. Avhandlingen er basert på kvalitative intervju med ti informanter hvor fem av dem er eiere av små og mellomstore bedrifter og fem av dem er ledere av LIS og VTP. Det er ingen avgrensninger når det gjelder alder, kjønn, sivilstatus, utdanning til informantene.

Betingelsen som ble satt for valg av bedrifter er at det skal være små og mellomstore bedrifter og at de skal ikke være nystartede, men med minst ti års erfaring og at lederne skal selv være aktivt med i styre og drift av foretaket. Ledere av LIS og VTP ble valgt etter deres kunnskaper og erfaring i et innovasjonsutviklingsområde. Deltakerne ble valgt med betydningsrike data og data ble registrert ved lydopptak og notater. Ønsket var primært å se på hvilke utfordringer informantene har møtt.

Undersøkelsen er strategisk og basert på teori og erfaring. Datagenerering var bygd via avgrensede observasjonsstudier og via intervju. Utvalgene ble gjort strategisk, spesielt og ikke representativt som ved kvantitativ forskning. Strategisk betyr at det skal velges ut fra en ensartet (homogen) gruppe. Den taktiske er selve gjennomføringen (Johannessen et al., 2010). Strategisk utvalg i kvalitativ forskning handler om at utvalget av informanter til undersøkelses intervju og samtaler var gjort for å få mest mulig relevante opplysninger til data innsamlingen som kan ha relevans til problemstillingen i sitt forskningsarbeid.

Ønsket er primært å se på hvilke utfordringer informantene har møtt på og hvilket hjelpeapparat de har benyttet seg av. Prosjektutførere, dvs. bedrifter som har fått støtte fra EUs strukturelle støttemidler, egnet til innovasjonsutvikling i næringer. Bare de kan vurdere

selskapets tidligere og nåværende situasjon (før støtte og etter at de har fått støtte), tidligere og nåværende finansindekser, forandringer i selskapskultur. De kan også evaluere om støttemidlene har påvirkning på virksomhetseffektiviteten. Under undersøkelsen vil det komme frem om de bedriftene som har fått støtte, har synspunkter om virkemidlene er effektive, nyttige, om de administrerende institusjonenes forventninger stemmer med den reelle erfaringen. Det må velges konkrete indekser for vurderingen av virksomhetseffektivitet.

Det blir også stilt overordnede åpne spørsmålsformuleringer for å få svarene som kan hjelpe å forstå hvordan respondenter vurderer midlenes effekt. Uten direkte vurdering av midler, kan man vurdere generelle meninger om innovasjonspolitik og situasjonen i landet. Denne informasjonen kan være nyttig for realisering av andre midler både på EUs og på nasjonalt nivå.

### 3.4 Observasjon

Data fra observasjoner er som regel detaljerte beskrivelser av menneskers aktiviteter, atferd eller handlinger samt mellommenneskelig samhandling og organisatoriske prosesser (Johannessen et al., 2010). Empirisk studie er basert på forsøk eller observasjoner.

Det som respondentene forteller i intervjuet, er en veldig viktig kvalitativ datakilde. Ved observasjon i forskning vil vi tilegne oss ny kunnskap.

"Observasjon innebærer at forskeren er til stede i situasjoner som relevante for studien, og registrerer sine iakttagelser på bakgrunn av sanseinntrykk, først og fremst ved å erfare, se og lytte. (Johannessen et al., 2010) "

Som metode egner observasjon seg godt når vi ønsker direkte tilgang til det vi undersøker. I mange sammenhenger er den eneste måten å skaffe seg riktig kunnskap på å være til stede i en setting.

Observasjon kan være åpen eller skjult, passiv eller aktiv. Det ble valgt å bruke åpen og aktiv observasjon i denne studien for å få en dyp og grundig beskrivelse av fenomenet som ble undersøkt.

Gjennom observasjon i denne undersøkelsen vil en få tilgang til informasjon som ellers kan være vanskelig å få frem gjennom andre metoder. Fra intervjuene og observasjonene skal de sentrale detaljene trekkes frem om innovasjonsprosesser/innovasjonsprosedyrer og EU sine

støttemidler og skal se etter mønstre, spesielle avvik eller underliggende årsaker som skal hjelpe med å svare på oppgavens formål. Under intervjuet er min oppgave å notere viktige funn underveis.

### 3.5 Hensynet til respondentene

Ved oppstart ble de involverte respondentene informert om hensikten med studien. Jeg har lagt vekt på å intervju personer som hadde noe å bidra med, personer som var opptatt av innovasjoner og som burde hatt et stort fokus på dette.

Tidsmessig var det beregnet å bruke omtrent én time på hvert enkelt intervju. Dette varierte litt fra informant til informant, og i praksis ble det brukt fra førtifem minutter til en time på intervjuene.

I utgangspunktet var det ønske å skape en tryggest mulig situasjon for informantene, og de fikk derfor mulighet til selv å velge hvor de ville at intervjuene skulle finne sted. Forholdet mellom forsker og informant er en dynamisk prosess. Spørsmålet i en kvalitativundersøkelse vil hele tiden være om de innsamlede dataene er riktige.

Lederne av LIS og VTP valgte selvfølgelig sine arbeidsplasser og var veldig fornøyde med å fortelle både litt mer og til å svare på stilte forskningsspørsmål. Som tidligere nevnt, er det på det området lite forskningsbasert kunnskap fra før og derfor måtte det mer informasjon for å kunne få et mer utfyllende resultat på forskningen. Prosjektutførere, de som er bedriftsansvarlige ledere, valgte også sine arbeidsplasser.

### 3.6 Validitet

I min kvalitative undersøkelse er målet å finne ut mer om innflytelsen og effektiviteten av støtten som EU gir til Litauens innovasjonsbedrifter, gjennom å undersøke om litauiske bedrifter har nok kompetanse til å kvalitativt utnytte EUs støttetiltak for innovasjonsutvikling.

Det blir definert variabler som er relevante for problemstillingen. Definisjonsmessig validitet påvirker reliabiliteten til de data man får om enhetene i undersøkelsen og gir definisjonsmessig validitet og reliabilitet uttrykk for datas validitet. Er ikke dataene troverdige, kan ikke slutningene man trekker av dem vurderes som troverdige og undersøkelsen vil miste sin vitenskapelige verdi. Validitet er datamaterialets gyldighet for de problemstillinger som belyses. Validitet forstås som troverdighet.



Validiteten blir et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til forskningsintensjoner med undersøkelses opplegg og datainnsamling.

«... validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2010, s.195).»

Validiteten i en masteroppgave kan svekkes ved å ikke treffe riktige personer i undersøkelsen og det kan bli vanskeligere å forstå betydningen av begreper. I søket etter informanter lette jeg etter personer med en direkte tilknytning til temaet i oppgaven, det vil si personer og institusjoner som jobber med EU-innovasjoner. En annen svakhet er faren for at intervjuobjektene svarer etter egne og andres forventninger.

Det var bare jeg selv som utarbeidet intervjuguiden, gjennomførte intervjuene og bearbeidet datamaterialet, derfor er alle vurderinger i denne prosessen gjort på samme forståelsesgrunnlag. Dette gav meg en god oversikt over eget datamateriale, og var med på å styrke validiteten i undersøkelsen. Ledergruppen i LIS og VTP og bedriftsgruppens synspunkter er som en opplysningskilde, en nyttig metode som kan løse vurderingsproblemer.

Har jeg undersøkt det jeg ville undersøke? Mitt fokus var på å stille spørsmål som gav meg et så fyldig og relevant datamateriale som mulig. Det er naturlig å gå tilbake til forskningsspørsmålene og vurdere om informasjonen som er kommet frem kan bidra til å svare på de forskningsspørsmålene jeg har stilt til respondentene. Er det kommet frem informasjon som gjør at en ved å koble dette mot teorien kan trekke noen konklusjoner? Konklusjonen er at målingene er valide og kan brukes som underlag for å konkludere og komme med anbefalinger. Dataene (empirien) som ble samlet bidrar til å besvare problemstillingen. Da jeg startet arbeidet med denne oppgaven, hadde jeg mine hypoteser og forståelser. Gjennom intervjuene har kunnskapen rundt forskningsspørsmålene økt mye.

### 3.7 Reliabilitet

Reliabilitet handler om nøyaktighet i datainnsamlingen. Reliabilitet er datamaterialets pålitelighet. Johannessen et al. (2010), trekker også frem viktigheten av forskerens pålitelighet i en kvalitativ undersøkelse.

Reliabilitet har to typer:

- 
- Stabilitet – samsvar mellom datainnsamlinger på ulike tidspunkt
  - Ekvivalens – samme tidspunkt mellom datainnsamlinger på like tidspunkt

Styrken ved studien er at alle intervjuene ble gjennomført innenfor kort tid – ei uke og på veldig likt tidspunkt, som varierte bare fra ti til tjue minutter. På bakgrunn av dette det var mulig å se alle intervjuene mer i sammenheng.

Kvalitativt intervju skal bidra til å kartlegge et fenomen på informantenes premisser. Det er derfor viktig at formålet med undersøkelsen er avklart på forhånd gjennom en grundig beskrivelse av hensikt, samt en åpen og detaljert beskrivelse av fremgangsmåten. I de kvalitative studier benyttes det ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker.

Reliabiliteten i en undersøkelse gjenspeiler påliteligheten i de data som brukes, måten data samles inn på, og hvordan datamaterialet blir bearbeidet (Johannessen et al., 2004).

Intervjuobjektene i denne studien omfatter sentrale personer i de ulike innovasjonsbedriftene og sentrale personer som er direkte ansvarlige for administrering av støtten til vitenskapelige undersøkelser og teknologisk utvikling.

I oppgaven er det lagt stor vekt på utarbeidelse av en grundig intervjuguide. Dette er gjort gjennom å fokusere på at de spørsmålene som ble stilt, i stor grad var selvforklarende og samtidig ikke ledende. Nøyaktigheten av undersøkelsens samlede data er avgjørende for reliabiliteten. I en kvantitativ forskning er det enklere å undersøke reliabiliteten enn ved en kvalitativ, men det er mulig å gjøre dette i en kvalitativ studie også. For eksempel hvis jeg ikke bare nedskriver informantens svar, men også tar opptak av intervjuet og deretter bearbeider dette, øker reliabiliteten. For å øke reliabiliteten kan eventuelt en undersøkelse gjøres flere ganger, og dersom svarene fra forskjellige undersøkelser gir det samme svaret, vil det gi en høy reliabilitet (Johannessen et al., 2010, s. 40). Den viktigste vurderingen er vurderingen av om du fikk med deg det viktigste, og om beskrivelsen av intervjuet er god nok. Jeg var nøye med hva jeg skulle se etter, og observasjonsnotatene var dekkende nok til å foreta en tolkning.

Det er mye som kan påvirke en intervjusituasjon og datamaterialet i et intervju. Samtidig er det viktig å ha åpenhet når det kommer til formulering av spørsmål og endringer i rekkefølgen. Troverdigheten i en kvalitativ studie avhenger av påliteligheten til både forskeren og til de som blir intervjuet. (Jacobsen, 2005, s.229). Det var derfor viktig å skape mest mulig lik

intervjusituasjon for mine ti informanter. Det ble brukt egne arbeidsplasser og egne rom til hver informant. Dette for å beholde trygghet og redusere forstyrrelser fra omgivelsene.

Fortolkningene er basert på kunnskap og erfaringsbakgrunn jeg har tilegnet meg og blir dermed et resultat av dette. For å sikre høyest mulig reliabilitet fikk alle mine respondenter en beskrivelse av deres rolle som respondent i denne forskningen og hvorfor jeg utførte den. I intervjuene er det fare for at jeg kan opptre ulikt, og dette kan påvirke respondentene i en retning. Det er viktig å være bevisst i min forskerrolle, prøve å skape en tillit under intervjuene. Respondentene kunne også påvirke meg gjennom sin respons både med annet kroppsspråk og svar.

Analysen av innsamlet data ble utført på grunnlag av alle resultater og metodene brukt i oppgaven. Det at jeg har analysert respondentenes uttalelser, har styrket både validiteten og reliabiliteten i min avhandling. Hvordan jeg analyserte mine data i denne forskningen vil jeg nå komme inn på i innledningen til i analysekapittel 4 hvor jeg presenterer mine funn.

---

## 4. PRESENTASJON AV ANALYSE OG DRØFTING

Mange tiltak er tildelt til utvikling av innovasjon fra EUs strukturstøtte. I Litauen sin iverksettelse av innovasjonsutviklingspolitikk, bruker landet vellykket støtte fra strukturstøtte midlene. Alle forstår at støtte til utvikling av innovasjon er nødvendig, men er det effektivt, har litauiske bedrifter nok kompetanse til å kvalitativt utnytte EU sine støttetiltak for innovasjonsutvikling? I Litauen er det ingen metode som passer for alle sammen for å vurdere virkningen av EUs strukturelle støttetiltak for utvikling av innovasjoner i bedrifter, derfor skal jeg i dette kapitlet undersøke innflytelsen og effektiviteten av støtten som EU gir til Litauens innovasjonsbedrifter for å kunne utføre den planlagte evalueringen i den praktiske delen.

Etter å ha gjennomført intervjuene var det en masse rådata, som var bearbeidet og analysert fra samtale og observasjon. Jeg vil i de kommende kapitler redegjøre for de funn som er kommet fram under forskningen og analysere funnene opp mot teorikapittelet. Sentralt i denne analysen stod innovasjon, bedriftens strukturelle og prosessuelle barrierer, risiko og hindringer ved utvikling av innovasjonsnæring.

Å analysere betyr å dele opp i mindre biter eller elementer og gjennom dette avdekke et budskap, en mening eller et mønster i datamaterialet. Etter analyseringen trekkes en konklusjon om hvorvidt en svarer opp problemstillingen. Å tolke betyr å sette noe i en større ramme eller sammenheng. Ved fortolkning er det vanlig å ta utgangspunkt i en teori og se om funnene bekrefter teorien (Johannessen et al, 2010, s.164).

Datanalysen har to hensikter: å organisere data etter tema og å analysere og tolke. Når man organiserer data etter tema, reduseres, systematiseres og ordnes datamaterialet. Når man analyser og fortolker, så utvikles det perspektiver på den gitte informasjon med den hensikt å identifisere tema og mønstre i datamaterialet (Johannessen et al, 2010, s. 165).

I avhandlingen skal respondenter tituleres som prosjektutførere - ledere av små og mellomstore bedrifter og ledere av Litauens innovasjonssentre og vitenskaps- og teknologiske parker.

Det ble laget to spørreundersøkelser: en for prosjektutførere og en til ledere av LIS og VTP. Spørreundersøkelsen for prosjektutførere, fremlagt i vedlegg 1, består av tre deler. I den første delen stilles generelle spørsmål til respondentene, der de blant annet blir bedt om å uttrykke sine meninger om innovasjoner som gjennomføres i respondentenes bedrift, samt dele sine

meninger om innovasjonsutvikling i Litauen. I den andre delen blir de bedt om å uttrykke sine meninger vedrørende EUs strukturelle støttebidrag egnet til innovasjonsutvikling i sine bedrifter. Den tredje delen viderefører del to. Der skal de dele erfaringer med prosjektgjennomføringen og vurdere hvordan støtten har påvirket visse indekser for virksomhetseffektivitet.

Spørreundersøkelsen for lederne av LIS og VTP ble utformet slik at de ble bedt om å evaluere støttebidrag for innovasjonsutvikling i sine respektive bedrifter. Det ble stilt de samme spørsmålene til prosjektutførere for å kunne sammenligne deres synspunkter og svar. Lederne ble bedt om å uttrykke sine meninger om fordeler og ulemper ved støtten, gi forslag hva som kunne endres eller forbedres, hvordan man kunne oppmuntre ledere i andre bedrifter i Litauen til å bruke EU-støttebidrag egnet til utvikling av innovasjoner.

#### 4.1 Innovasjon og fordelene

I kapittel 2.1 redegjorde jeg for forskjellige innovasjonsbegreper. Ifølge Litauens innovasjonsstrategi og mine informanter, som var fem ledere i Litauens innovasjonssenter og fem ledere i vitenskaps- og teknologiske parker, mener at innovasjon er en prosess - nye produkter, tjenester, bedrifts- og organisasjonsmodeller som blir lagt frem for vellykkede eksisterende eller nye markeder.

De fleste organisasjoner har et eller annet system for å følge opp innovasjonsaktiviteter med. De ansatte i disse organisasjonene var sterkt kritisk til systemene som ble oppfattet å være mer opptatt av å redusere risiko enn å oppmuntre til innovasjon.

Utviklingen, og spesielt teknologi, har muliggjort at innovasjon kan skje mye raskere. De som klarer å ta i bruk ny teknologi, kan få enorme markedsfordeler og kunder over hele verden.

Som nevnt i kapittel 2.1 sier forskerne Milius P. B., Kripiene V. at ved å se på begrepet innovasjon i videre forstand, kan det forstås som en vellykket og effektiv tilpasning av hvilke som helst slags nyheter og bruken av dem i økonomiske og på sosiale områder, men samtidig er risiko en uunngåelig faktor i en innovativ virksomhet. Selskapets innovative virksomhet øker konkurransedyktigheten. Evnen til å være innovativ er avgjørende for om en bedrift har suksess. Veldig få bedrifter opptrer helt uten konkurranse. Nå møter litauiske bedrifter spesielt stor konkurranse fra utenlandske virksomheter.

De fleste ledere i SMB mener at innføring av innovasjoner sikrer raskere utvikling av organisasjonen samt bedre konkurransedyktighet. Vellykket innovasjon gir bedriften noe unikt utover det konkurrentene kan tilby. Men dersom en bedrift lykkes med å være innovativ, kan konkurrentene gjerne forsøke å kopiere innovasjonen. For at konkurransefortrinnet skal vedvare, er det derfor avgjørende at innovasjonsprosessene er kontinuerlige.

Ved å analysere erfaringene sine har selskapene evaluert fordelene ved innovasjon. Ifølge selskapene er den største fordelen utvikling av tjenester og kvalitetsforbedring og at innovasjon både kan føre til høyere inntekter og reduserte kostnader for bedriften. Men, de minst verdsatte fordelene eller ulempene er endringer i personalet og i ledelsen. Dermed ser vi at selskaper i dag i liten grad legger vekt på innovasjon i ledelsespolitikk, intern kommunikasjon og teamarbeid. Bedrifter bør ofre stor oppmerksomhet på denne gruppen innovasjoner, fordi uten personalets oppmerksomhet, uten høy egenmotivasjon, er det vanskelig å gjennomføre noen prosjekter i organisasjonen generelt, og innovasjonsprosjekter krever enda større innsats for handling. Innovasjon oppstår når ansatte møtes spontant, eller ringer til hverandre hvis de får nye ideer og drøfter disse med hverandre. Samtidig det viktig og hele tiden vurdere og å fokusere på de områdene som virkelig er viktige.

Ved å analysere mulige og nåværende stimuleringsomstendigheter, ser en at lederne av Litauens innovasjonssentre og vitenskaps- og teknologiske parker prosjektutførere og ledere av små og mellomstore bedrifter har samme mening: man understreker at den viktigste faktoren er behov for å utvide markedet på grunn av konkurranse. Ifølge lederne av LIS og VTP er lover i Litauen gunstige for å innføre og utvikle innovasjoner, mens selskaper mener at dette midlet er minst stimulerende.

#### 4.2 Hindringer som oppstår under innovasjon i Litauens bedrifter

De fem utvalgte lederne i små og mellomstore bedrifter som er representert i denne avhandlingen hadde ganske like meninger og uttalelser om styrker, svakheter, muligheter og farer med tanke på innovasjonsutviklings påvirkning. Selskapene legger lite vekt på systematisering av innovasjonsprosesser og omfattende innovasjonsaktiviteter. Litauiske næringer legger ikke merke til innovasjon innen ledelse, men forstår innovasjon som en teknologisk prosess. Dette er feil, fordi en innovasjon bør starte med en strategisk planlegging, en vurdering av alle risikoer og muligheter, inkludert ikke bare risikoen for å ikke kjøpe seg fri, men også det faktum at ledelsesproblemer kan ha en sterk innvirkning på enhver ide, selv

---

om det er veldig bra. Selskapene må ikke skynde seg til å få utbytte, men å forstå at godt samarbeid med forskere, strategisk planlegging, nøyaktige visjoner, godt basert lederpraksis er grunnlaget og integrert del av innovasjonsutviklingen.

Under min analyse fant jeg ut at organisasjonene legger lite vekt på systematisering av innovasjonsprosesser, omfattende innovasjonsaktiviteter og innovasjon innen ledelsen. Innovasjoner som ikke er direkte relatert til økonomiske utbytte, er ikke interessant for selskaper fordi selskapene legger mye større vekt på direkte inntektsvekst enn å bygge på hele systemet, fra planlegging til levering hos sluttbruker.

Lederne i Litauens innovasjonssentre og vitenskaps- og teknologiske parker som vurderer søknadene, godkjenner beskrivelsen av finansieringsbetingelsene og tar opp andre spørsmål knyttet til prosjekterte finanseringsmidler, oppgir at de tror at veldig vanskelig for virksomheter er levering av søknader til byråkratiske prosedyrer. De forstår dem godt, men gjør ingenting for å rette det opp. Det er betydelig uenighet mellom lederne av LIS og VTP og selskapene om selskapene oppfyller kravene til at søkerne ikke skal gi en egnet og ineffektiv informasjon til potensielle søkere. Selvfølgelig finnes det en mulighet for at selskapene selv ikke er veldig opptatt av å "gå dypt", og mange næringskonsulenter overtaler selskaper til å søke, eller med andre ord å prøve lykken. Enkelte andre årsaker som fører til en slik situasjon må oppheves, enten det er feilen til lederne av LIS og VTP eller søkerne. Slik kan bli spart tid på å evaluere søknader hvis de hadde vært mere kvalitetsbevisste. Det kan være innført et deltagergebyr på konkurs, ellers kunne det blant annet være sikret kompetent rådgivning av konsulenter.

Litauens innovasjonssentre anbefaler å fokusere på kvalifiserte spesialister, som kan fylle ut søknader og annen nødvendig dokumentasjon. Det viser til behovet for et bedre statlig skattesystem og et sunnere henseende til bedrifter, raskere beslutninger i vurderinger av søknader og mer fleksibilitet i endrende næringsbehov. I tillegg hevder de at det finnes få muligheter for små og mellomstore bedrifter til å få en liten finansiering. Selskaper kan ikke selv skrive søknader ordentlig, mens konsulenter er veldig dyre. Næringer hevder at bruken av EU-tiltak kan bli oppmuntret av åpenheten av de som driver med strukturene, bedre spredning av informasjon og enklere prosedyrer.

Her finner vi de samme svakhetene og farene som var skrevet i teori delen 2.2 og som sier at det er dårlig samarbeidskultur mellom institusjoner, lite kvalitet av menneskelige ressurser og

materiell base, mangel på kreativitet og entreprenørskap, mangel på et systematisk og helhetlig syn på innovasjon. Det avsnittet beskriver veldig godt bedriftenes manglende kompetanse til å kvalitativt utnytte EU sine støttetiltak for innovasjonsutvikling.

#### 4.2.1 Selskapenes meninger og hindringer om EU sine støttetiltak og prosedyrer for innovasjonsutvikling

Ved å analysere selskapenes meninger, ble de bedt om å presentere muligheter for å tjene på innovasjon i Litauen og evaluere rollen av EU sin støtte. Hva er manglene eller fordelene ved støtte, hva bør endres og forbedres, hva kan oppfordre næringer til å bruke EU sitt støttetiltak for utvikling av innovasjon og forskning, hvilke tiltak er ikke effektive, hva kan de anbefale, og hva kan de rette og justere for å gjøre tiltakene mer effektive?

Når det gjelder EUs støtte generelt, var svarene fra de fleste næringer ikke forbausende. De vil at det skal være gunstige vilkår for små foretak, enklere prosedyrer mellom selskaper og ansvarlige myndigheter og reduserte byråkratiske apparater. Etter deres mening er finansieringsbetingelsene for kompliserte, ettersom dokumentasjonsordninger tar like mye tid, og noen ganger lenger, enn selve prosjektets iverksettelse. Eksistensen av støtten er positivt, men de byråkratiske hindringene for å få støtte er en stor ulempe, noe som skaper et behov for formidling og hjelp og viser dårlig kompetanse av SMB ledere til å kvalitativt utnytte EU sine støttetiltak for innovasjonsutvikling.

#### 4.2.2 Strukturelle og prosessuelle barrierer

Mange av bedrifter opplever strukturelle og prosessuelle barrierer under innovasjon. Som nevnt i kapittel 2.2.1 kan strukturelle barrierer være svake mekanismer for utvikling, økonomisk og politisk ustabilitet, valutasvingninger, kulturelle forskjeller, språk, finansiell kapital til å starte opp, distribusjon (kontrollere, planlegge, utføre, formidling og transport av produkter til kunder, konkurrenter. Prosessuelle barrierer er for strenge forskrifter eller standarder, mangel på teknologisk informasjon, kommunikasjonsfeil, eksportprosedyrer (dokumentasjoner, krav) og langsomme innbetalinger fra kunder.

Det som tydelig kom fram i undersøkelsen er at det eksisterer både strukturelle og prosessuelle barriere i Litauens bedrifter under innovasjon. For ledere av SMB er disse metodene mer eller mindre tydelig og synlige. Finansiell kapital til å starte opp, er den alle viktigste barrierene for innovasjon. Alle ledere av SMB oppgir dette som viktigste barriere. Deretter følger



konkurrenter, ineffektivitet i implementering av tiltak, finansielle støtteprosedyrer og innovative institusjoners manglende ledererfaring, kompliserte finansieringsbetingelsene av tiltakene, prosedyrer for tildeling av økonomisk støtte og mangelen på forvaltningserfaring av innovative institusjoner.

#### 4.3 Risiko

Som det var nevnt i kapitel 2.3 eksisterer det mange typer av risiko og løsningsmetoder for risikoene. De viktigste faktorene er identifisering av risiko, planlegging og streng balanse i regnskap og budsjetter. Det er den eneste måten å redusere forestående risiko på og i noen tilfeller å oppgi eller skrinlegge innovasjonsprosjekter, dersom de er meningsløse eller ikke vil være fruktbare og nyttige for selskapet eller samfunnet ellers. Dersom det i løpet av vurderingen blir oppdaget at risikoen blir forsøkt unngått eller at det finnes faktorer for risikoreduksjon er godt planlagt, vil effekten av innovasjonsprosjektet vurderes. Resultatet og effekten av innovasjonsprosjektet kan bli vurdert gjennom ulike prosedyrer, vil være situasjonsavhengig. Vurdering av risikofaktorer for innovasjoner er veldig viktig, og det mener ledere av SMB også.

Litauiske næringsinnovatører bruker EU-støtten i veldig liten grad. Ettersom innovasjoner alltid følger en viss risiko, er det å dele innovasjoner mellom foretak i en gruppe en sikrere måte å engasjere seg i innovasjon på, slik at man kan skape produkter av høyere verdi, redusere kostnadene ved forskning, redusere kostander ved å våge å satse gjennom eksperimentelle og innovative aktiviteter, og slik skaffe seg den infrastrukturen som trengs for å utvikle kunnskap, teknologi og aktiviteter. Det vil alltid være viktig å fremme konkurranseevnen til næringslivet.

For å omdanne økonomien til nye og høyere verdiskapende aktiviteter, er det nødvendig å øke antallet bedrifter som er involvert i forskning, eksperimentell utvikling og innovasjon (FoU), og skape oppmuntring til større økonomisk innvirkning på og ringvirkninger av utviklingen av innovasjoner.

Lederne av LIS og VTP oppga at et av de største hindrene for at investering ikke lønner seg, er manglende samarbeid innen vitenskap og bedrifter. Det er interessant at selv næringer synes at det største hindret er finanser som forårsaker risiko for at investering ikke lønner seg. Det betyr at en del bedrifter vil påta seg denne risikoen hvis man løser problemet med manglende finansiell egenkapital. Det bekreftes også ved begge gruppens synspunkter om at investeringer i innovasjoner er altfor store. Dette viser at noen få respondenter fra begge

gruppene er enige i det. Man kan konkludere med at næringer i Litauen er klare til å bruke støtte og påta seg risiko, men de forstår at samarbeid med forskerne ikke er effektivt og ikke har sluttbrukere.

#### 4.3.1 Behov for tilleggsfinansiering eller støtte fra EUs strukturfond for selskaper

Mange av selskapene opplever mangel på økonomiske midler som skal bli gitt til nye produkter, tjenester eller styringssystemer, men som er ikke inntektsgivende ennå og som etter hvert skal føre til effektivitet av innovasjon. Mangel på dette er en av de viktigste utviklings innovasjonsaktiviteter.

Konkurrenter er en viktig risiko faktor en bedrift må forholde seg til, det mener ledere av små og mellomstore bedrifter. Det hadde vært fint å slippe konkurranse, men det er ikke så enkelt. Konkurranse fører gjerne til at hver enkelt aktør gjør sitt beste for å komme kundene møte og tilby det de ønsker seg.

Mer enn halvparten ledere av innovasjonssentre og vitenskaps- og teknologiparker tror at støtte er mest nødvendig i starten av en innovasjon, på grunn av aktivering av nettverk, innsikt for muligheter/tiltrekke marked, skapning av drivkraft, internalisering av rutiner og lite krav og mangel på koordinering, mens halvparten av selskapene tror at det er mest nødvendig i sluttstadium på grunn av produktkonkurranse, mangel på tid når det gjelder vurdering av avgjørelser og risiko for menneskelig kapital.

Ved å analysere EU-støttens rolle ved gjennomføringen av innovasjonsprosjekter var det klart at EU-støtten bare delvis oppfordret støttens mottakere til å gjennomføre innovasjon, og at flesteparten kunne gjennomføre innovasjon uten støtte. Slik sett var bare EU-støtten som et tillegg. Dermed kan vi hevde at EU-støtte er motoren for innovasjonsutvikling i Litauens næringselskaper, men likevel beveger de seg veldig sakte med tanke på støttebarometre.

Tre av de fem informantene oppga at det kreves mest investeringer i teknologi eller til økning av produktivitets kapasitet, fordi de er de største, og etter det er det innovasjonsforskningsinvesteringer. Selskaper er ikke egnet til å bruke pengene sine på forskning fordi disse kostnadene har det høyeste nivået av risiko da de ikke tilbyr noen garanti. Og som vi vet, innovasjonsutvikling er veldig avhengig av forskning eller eksperimenter for å innføre innovasjoner. Derfor er selskaper i dag mer tilbøyelige til å kjøpe lisenser, patenter eller velprøvd teknologi enn å prøve å opprette sine egne.

#### 4.3.2 Selskapenes og ledernes av LIS og VTP sine meningsfordelinger om stadienes behov for tilleggsfinansiering eller støtte fra EUs strukturfond

Ved å undersøke prosjektutførere og ledere av LIS og VTP kunne vi sammenligne ledernes av LIS og VTP forventninger og selskapenes oppnådde resultater på grunnlag av den såkalte "gjennomsnittlige" oppfatningen. Basert på påvirkningsvurderingene fra selskapene, kan det konkluderes at tiltakene ikke var veldig vellykkede. Hoved indikatorene som er konkurranseevne, image og tjenesteutvikling fikk lite verdsettelse. Det er også interessant at ledere av LIS og VTP ikke har høye forventninger til tiltakene som skal iverksettes og forventninger lyktes ikke på noen av indikatorene. Og hvorfor ble disse tiltakene iverksatt hvis fordelene var så små? Følgelig var støtten upassende, ineffektiv, og resultatene rettferdiggjør ikke kostnadene - ingen merverdi ble opprettet. Det er overraskende at lederne av innovasjonssentre og vitenskaps- og teknologiparker selv ikke er veldig optimistiske med hensyn til støttemulighetene for næringsbedriftsaktiviteter. Den største forskjellen mellom forventningene til lederne av LIS og VTP og fordelene som bedriftene opplever, ble dannet mellom indikatorene for eiendomsvekst, ansattes kommunikasjon og vurdering av kompetanse og kvalifisering av hver av dem. Igjen står vi overfor det faktum at disse aktivitetsområdene ikke bare blir gitt den nødvendige oppmerksomheten. De forskjellige næringene forventer ingen avkastning, selv om ledere av innovasjonssentre og vitenskaps- og teknologiparker har store forhåpninger for disse områdene.

Den gjennomsnittlige påvirkningsvurderingen av støttetiltak er lav, noe som gir i seg selv spørsmålet: hvorfor ble disse tiltakene iverksatt, hvis fordelene var så lave? Det betyr at støtten ikke var hverken nøyaktig og effektiv, og resultatene rettferdiggjør ikke kostnadene - ingen merverdi ble opprettet. Det er overraskende at ledere av LIS og VTP ikke selv var veldig optimistiske med hensyn til opprettende støttemuligheter for næringsselskaps aktiviteter. Den største forskjellen mellom ledernes forventninger og opplevde fordeler for selskapene, var mellom vekstnivået for faste eiendommer, kommunikasjon mellom ansatte og evaluering av deres kompetanse og kvalifikasjoner. Igjen står vi overfor det faktum at disse områdene ikke får den nødvendige oppmerksomheten.

Når man ser på lønnsomheten til de gjennomførte tiltakene, kan en se at de aller fleste sier at de ikke har beregnet lønnsomheten. Dette indikerer dårlig planlegging og gjennomføringskvalitet, fordi at selskapet bør holde nøye øye på lønnsomhetsindikatorer. Et

---

selskap hevdet at tiltakene økte lønnsomheten deres med 30-50 %, mens to andre oppga at lønnsomheten økte med 5-10 %.

#### 4.4 Mulige effektivitetsvurderinger av EUs strukturelle støttemekanismer og midler som er rettet til innovasjonsutvikling mot litauiske selskaper

Hovedproblemet som må løses, er den lave aktiviteten til foretaket FoU (forskning, eksperimentelle aktiviteter og innovasjoner), og mot kunnskapen mot å samarbeide med forsknings og høyere utdanningsinstitusjoner. Gjennomføringen av et tiltak for å motvirke dette problemet, sørger for den første kontakten mellom disse institusjonene. Finansiering finnes tilgjengelig med tanke på studiens tekniske muligheter, mottak av FoU-resultater (inkludert prototypeskapning og testing), oppkjøp av tjenester som er nødvendige for gjennomføring av FoU og ikke minst kjøp av nye immaterielle rettigheter for opprettelse av et nytt produkt.

For å oppmuntre små- og mellomstore bedrifter til å fokusere så mye som mulig på søk og jakt etter nye utenlandske markeder og på samme tid utvikle eksisterende markeder, er det nødvendig å fremme og tilrettelegge for gruppelevering av små- og mellomstore bedrifter og deres produksjon i utlandet og/eller i internasjonale utstillinger, messer og forretningsmisjoner som finner sted i Litauen.

For å stimulere alle typer selskaper og utvikling av deres innovative produkter, skapt av forsknings- og studieinstitusjoner på basis av FoU-resultater, i alle stadier fra en idé til testproduksjon (inkludert FoU-virksomhet med et kommersielt potensial, dens gjennomføring, utvikling av ideer, vitenskapelige og ingeniørundersøkelser, eksperimentell utvikling, lagring av prototyper, testing og testproduksjon av nye produkter) og forsterke vitenskapsmenns og andre typer forskeres ferdigheter til å ta del i den europeiske forskningen ved å støtte anvendte vitenskapelige-forretningsmessige prosjekter, orienterte til framtidsmarked, på internasjonalt nivå, må man stimulere internasjonale kontakter blant FoU-virksomheter (gjennomføring av markedsorienterte vitenskapelige-forretningsmessige FoU-prosjekter gjennom et internasjonalt nettverk) (Mita, 2019).

Litauens innovasjonsstrategi for 2010-2020 setter et mål å oppnå EUs gjennomsnitt etter total innovasjonsindeks inntil år 2020. En av utfordringene i FoU-området er et lavt kommersialiseringsnivå av FoU-resultater i den offentlige sektoren. Litauen har et lavt samarbeid mellom vitenskap og forretning som bevises med et lite antall felles vitenskapelige-

forretningsmessige publikasjoner, og immaterialrettssystem stimulerer heller ikke FoU-resultater. Til tross for at det ble brukt 628 mill. euro for stimulering av samarbeid mellom vitenskap og næring i perioden 2007-2016, viser undersøkelse av innovasjonsvirksomhetsutvikling, utført av Litauens statistiske sentralbyrå, at selskaper som implementerer teknologiske innovasjoner sjelden samarbeider med forsknings- og studieinstitusjoner. Man kan konkludere med at offentlig investering i FoU foreløpig har ikke gitt betydelige kommersielle resultater.

Hovedgrunnen til et lavt nivå på økonomiske innovasjoner, er lite utviklet kontakt mellom vitenskapelige og forretningsmessige sektorer. Selskaper som mangler aktivt samarbeid mellom sektorene begrenser seg ofte med samarbeid med andre selskaper og har ikke motivasjon for å investere i FoU, mens forsknings- og studieinstitusjoner har ikke muligheter til å spre kunnskaper og teknologier som kunne stimulere fremskritt i enkelte sektorer (områder) og som kunne betydelig påvirke felles næringsutvikling i landet. Ifølge

handlingsprogram, er første prioritet i det tematiske målet «Stimulering av forskning, teknologisk utvikling og innovasjoner», andre investeringsprioritet «Stimulering av forretningsinvestering i forskningsinfrastruktur, utvikling av kontakter og samspill blant selskapene, senterne i forskningsinfrastruktur og sektoren for høyere utdanning, først og fremst ved å stimulere investering i utvikling av produkter, tjenester, teknologier og innovasjoner, egnet til sosiale og offentlige tjenester; samt stimulering av etterspørsel, nettverk, grupper og åpne innovasjoner etter den avanserte spesialiserte strategien ved å støtte teknologisk og anvendt forskning, implementere prøvelinjer, godkjenne produkter på forhånd, øke kapasitet på avansert produksjon av teknologier med stor påvirkning, primær produksjon samt spre teknologier til generelt formål (Forhåndsevaluering av FoU-finansiering i perioden 2014-2020 fra EUs strukturelle fond, s. 14).

Samarbeid mellom forretningssubjekter og forsknings- og studieinstitusjoner er fremdeles ikke produktivt, fordi vitenskapelige undersøkelser ofte er fundamentale og ikke nok rettet mot effektiv løsning av konkrete problemer. Undersøkelser, som skaper merverdi for forretning, er de, som er orienterte til resultat. Effektive måter å løse problemer på, mens undersøkelser, orienterte til prosess, tilpasses ikke forretning og skaper derfor ikke innovasjoner og produkter baserte på innovasjoner som kunne generere merverdi. Siden deltakere i vitenskap, næring og studiesystem samarbeider for lite, mangler forskere i

---

forsknings- og studieinstitusjoner evner til å vurdere forretningsbehov, mens kunnskaper, nødvendige for utvikling av nye produkter eller innovasjoner.

Litauen har en god forskningsinfrastruktur, doktorgradsstudenter med godt potensial og visse kompetansesentre, men forskningssystemet er fragmentert. Det er kanskje grunnen til at menneskelige og fysiske ressurser fordeles ikke-effektivt, og at Litauen kan ikke oppnå den kritiske massen som trengs for kapasitet av forskning og teknologisk utvikling samt for å raskt løse mangel på innovative kunnskaper. Litauiske forsknings- og studieinstitusjoner har for lite erfaring og motivasjon for å skape patenterte, lisensierte eller på en annen måte kommersialiserte produkter for markedet. Det er også en betydelig mangel på startups og spin-off-selskaper. For å kunne gjøre resultatene om til produkter, trenger man å forsterke styring av FoU-prosjekter i forsknings- og studieinstitusjoner. Litauens vitenskapssystem er fragmentert, derfor er samarbeidskultur ikke bare mellom vitenskapsmenn og forretningsmenn, men også blant ulike institusjoner, lav. De store utfordringene i forsknings- og studiesystemet forblir. Det er viktig å streve mot effektiv styring og fordeling av finans- og menneskelige ressurser når man har begrensede finansressurser og skoler for høyere utdanning har en stor finansiell avhengighet av antall studenter og problemer som forårsakes av at deres antall forminsker. Man er nødt til å lete etter løsninger for å redusere systemets fragmentering ved å reorganisere nettverk av skoler for høyere utdanning; forbedre kvalitetssikringssystem og prosedyrer for studentenes opptak slik at studiekvaliteten økes; iverksette tiltak som øker internasjonal konkurransedyktighet og hjelper å orientere seg til det internasjonale markedet; stimulere samarbeid mellom vitenskap og forretning slik at større antall innovasjoner implementeres.

---

## 5. KONKLUSJON OG VEIEN VIDERE

Formålet med denne oppgaven var å finne ut mer om innflytelsen og effektiviteten av støtten som EU gir til Litauens innovasjonsbedrifter, gjennom å undersøke om litauiske bedrifter har nok kompetanse til å kvalitativt utnytte EUs støttetiltak for innovasjonsutvikling.

Ut fra informantenes besvarelser de viktigste problemene som påvirker utviklingen av innovasjon i Litauen er følgende: for liten kvalitet på menneskelige ressurser og materiellbasekvalitet. Mangel på kreativitet og entreprenørskap i privat og offentlig sektor, mangel på systemisk henseende til innovasjon, mangel på institusjonell samarbeidskultur, mangel på tradisjoner, nærings- og vitenskapsarbeid. Både økonomiske og organisatoriske (ledelse) grunner kan hindre et selskap til å ta en beslutning om å utnytte EU sine støttetiltak for innovasjonsutvikling.

Den største delen av respondentene, tre av fem, hevder at mesteparten av pengemidlene var nødvendige for investeringer i teknologi eller for å øke produksjonskapasiteten. Der ble det konstatert at tre av fem ledere av LIS og VTP tror at støtte er mest nødvendig i begynnelsen av innovasjonsinnføring, mens selskapene mente i det sene stadium. En slik situasjonen er ikke en indikator på godt samarbeid. Derfor må det gjennomføres balansering. Det er overraskende at ledere av innovasjonssentre og vitenskaps- og teknologiparker i Litauen selv ikke er veldig optimistiske med hensyn til skapning av støttemulighetene for nærings-selskaps aktiviteter.

Tre av fem informanter oppga at de ikke beregnet lønnsomheten. Dette indikerer dårlig kvalitet på planlegging og gjennomføringskvalitet. Etter undersøkelsen kan det konkluderes med at særlig fristen for vurdering av søknader og vanskeligheter med levering av søknader til byråkratiske prosedyrer er uklart for selskaper. Bedriftene legger lite vekt på systematisering av innovasjonsprosesser, omfattende innovasjonsaktiviteter. Selskaper kan ikke selv skrive søknader ordentlig, de trenger kompetent rådgivning av konsulenter. Dette fører til dårlig kompetanse å kvalitativt utnytte EU-støttetiltak for innovasjonsutvikling. I tillegg oppgir næringer at innovasjon i Litauen ikke har stor etterspørsel og at markedet ikke er klart.

Etter undersøkelsen ble det konstatert at ledere av LIS og VTP er skeptiske til både tiltakene og til næringer, selv når de iverksetter prosjekter finansiert ifølge tiltakene. Det er ingen interesse i å utvikle innovasjon, det er kun interesse for å øke overskudd. Bedrifter ønsker ikke å sette langsiktige formål og oppgaver, de leter etter et raskt og stort overskudd. De fleste

---

godkjente støttetiltak er ikke kombinert med bedrifter og deres reelle behov. Selskaps forvaltningspolitikk stemmer ikke med hva som forventes fra innovasjonsselskaper.

Det trengs selvsagt mer forskning rundt dette området enn det jeg har gjort, men de svarene jeg har fått viser at hypotesen som ble laget i oppgaven er følgende: EUs støttetiltak for utvikling av innovasjon i næringsvirksomheter i Litauen ikke er effektive. Innsettelse av det er ikke effektivt på grunn av ineffektiviteten av tiltakene, prosedyrer for tildeling av økonomisk støtte og mangelen på forvaltningserfaring av innovative institusjoner. Mine funn tyder på at hypotesen stemmer og dette fører til lite kompetanse og vansker å kvalitativt utnytte EU sine støttetiltak for innovasjonsutvikling.

Det kvalitative forskningsintervjuet i undersøkelsen gav meg stort datamateriale å tolke besvarelsene ut fra. Den metoden var godt egnet, da den er basert på samtale og observasjon. Dette førte til mulighet å komme med tilleggsspørsmål til informantene. Metoden satt for sine egne begrensninger ved at jeg ikke kunne å ha for stort utvalg, da dette ville ha blitt for tidkrevende med tanke på oppgavens omfang.

I denne undersøkelsen deltok det ti informanter, noe som gjorde at datamaterialet ble bearbeidet på et litt tynt grunnlag for tolkning og analyse. Det kunne derfor vært en fordel med flere informanter i utvalget generelt.

Resultatene baserer seg på uttalelser som informantene gjorde under intervjuene. Kvaliteten på undersøkelsen var derfor helt avhengig av at informantene gav utfyllende og korrekte beskrivelser av fenomenet som skulle undersøkes. Noen av spørsmålene handlet om opplevelser og erfaringer som skjedde et år tilbake, derfor var det en fare for at informantene kan ha husket feil. Jeg har imidlertid ingen grunn til å tro at de bevisst har gitt uriktige beskrivelser av egne opplevelser. I tillegg jeg kjente ingen av informantene fra før, så det kunne ikke være med å påvirke deres besvarelser og mine tolkninger av dem. I forkant av intervjuene var jeg opptatt av å klargjøre min rolle som forsker, slik at fokuset under gjennomføringen av intervjuene fullt og helt var på spørsmålene i intervjuguiden.

Denne undersøkelsen viser hva ti informanter mener om innflytelsen og effektiviteten av støtten som EU gir til Litauens innovasjonsbedrifter og vurderingen om litauiske bedrifter har nok kompetanse til å kvalitativt utnytte EUs støttetiltak for innovasjonsutvikling. I en studie som denne, ville det vært en fordel med større mengde av informanter. Et større utvalg ville gitt større bredde i datamaterialet og følgelig større tyngde i resultatene.



Resultatene kan ikke generaliseres, men undersøkelsen viser at finansieringsbetingelsene er for kompliserte. Eksistensen av støtten er positive, men de byråkratiske hindringene for å få støtte er en stor ulempe, noe som skaper et behov for formidling og hjelp, det er også lite ønske og lite kompetanse til å kvalitativt utnytte EU sine støttetiltak for innovasjonsutvikling. Bruken av EU-tiltak må være oppmuntret av åpenheten av de som driver med strukturene, bedre spredning av informasjon og enklere prosedyrer.

---

## 6. ANBEFALINGER

I praksis ser vi at noen vurderinger av konkurs- (prosjekt) søknader tar lengre enn tolv måneder. Dette er ikke akseptabelt for innovasjoner. Selskaper er ikke interesserte i å miste den unike muligheten til å iverksette innovasjoner her og nå, fordi at konkurrentene deres kan gjøre det først. Derfor må politikken for innovasjonsstøtte fra EUs pengemidlers strukturfond endres radikalt.

Innsettelse av tiltakene indikerer at det er fare for å miste noen av pengemidlene, derfor må tiltakene og beskrivelsen av finansieringsbetingelsene vurderes på nytt. Kommunikasjonspolitikken mellom gjennomføringsmyndighetene, søkerne eller prosjektiverksettere må behandles som en hastesak. Som en av lederne av LIS og VTP observerte, må ikke en søker identifiseres som en svindler som bare ønsker å tjene penger. Det er også mulig at noen selskaper unngår EU-støtte på grunn av disse omstendighetene.

Når det gjaldt EUs støtte generelt, var svarene fra de fleste bedriftene ikke forbausende. De vil at det kan være gunstige vilkår for små foretak, enklere prosedyrer mellom selskaper og ansvarlige myndigheter og redusert byråkratisk apparat. Etter deres mening er finansieringsbetingelsene for kompliserte, ettersom dokumentasjonsordning tar like mye tid, og noen ganger lenger, enn selve prosjektets iverksettelse. Eksistensen av støtten er positivt, men de byråkratiske hindringene for å få støtte er en stor ulempe, noe som skaper et behov for formidling og hjelp og lite ønske og lite kompetanse til å kvalitativt utnytte EU sine støttetiltak for innovasjonsutvikling.

Det anbefales å fokusere på kvalifiserte spesialister, kompetent rådgivning fra konsulenter som kan fylle ut søknader og annen nødvendig dokumentasjon. Det viser til behovet for et bedre statlig skattesystem og en sunnere henseende til mellomstore næringer, raskere beslutninger i vurdering av søknader og mer fleksibilitet på endrende næringsbehov. Bruken av EU-tiltak må være oppmuntret av åpenheten av de som driver med strukturene, bedre spredning av informasjon og enklere prosedyrer.

---

## LITERATURLISTE:

- Alisauskas, K., Karpavicius, H., Seputiene, J. (2005). *Innovasjoner og prosjekter*. Siauliai: Universitetsforlaget.
- Belinskaja L., Bagdonavičius K., Šernius A. (2001). *Forsikring*. Vilnius: Litauisk bankvirksomheter, forsikrings og finansinstitutt.
- Bruce Berman. (2008). *Hvordan kan tjene fra innovasjon: Folk som forvandler intellekteiendom til aksjonærformue*. Vilnius: Apostrofa.
- Busch, T., Johnsen, E. & Vanebo, J. O. (2012). *Økonomistyring i det offentlige* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- EU Offisiell utgave. (2016). *Informasjon og rapporter*. ISSN 1977-0960 (elektronisk utgave). Luxembourg: publikasjonskontor i Luxembourg. Hentet fra: [https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/oj\\_c\\_2016\\_202\\_full\\_lt\\_txt.pdf](https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/oj_c_2016_202_full_lt_txt.pdf)
- Europakommisjonen, generaldirektoratet for regional og bypolitikk (2015). *EUs strukturelle fond i perioden 2014-2020*. Luxembourg: publikasjonskontor i Luxembourg. Hentet fra: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm?action=publications.details&languageCode=lt&publicationId=811](https://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm?action=publications.details&languageCode=lt&publicationId=811)
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høyskoleforlaget, Kristiansand
- Jakubavicius, A., Jucevicius, R., Kriaucioniene, M., Jucevicius, G., Kersys, M. (2008). *Næringsinnovasjon: prosesser, støtte, nettverk*. Vilnius: Litauens innovasjonssenter.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag,
- Kaminskaite, K. (2004). *Hvordan lever små og mellomstore næringer i Litauen. Litauens og Baltikums nyheter*. Kaunas, nr. 1.

- 
- Kucinskienė, M., Garuckas, R., & Jatuliaviciene, G. (2007). *Analyse av Litauens konkurranseevne for små og mellomstore bedrifter i EUs sammenheng*. Organisasjonsledelse: systematiske undersøkelser, (42).
- Macerinskiene, I.; Ivaskeviciute, L.; Sabaite, G. (2002). *Utviklingsmuligheter for små og mellomstore næringer og deres problemer*. Sosialvitenskap, Vilnius, nr. 2(34).
- Madsbu, forelesning og artikkel utlevert MPA 8, HiHm Rena, 2013
- Madsbu, Jens Petter, Forelesninger MPA 8, HiHm Rena, 2013-2014
- Melnikas, B., (2000). *Inovasjonsledelse*. Vilnius.
- Melnikovas, B., Jakubavicius, A., og Strazdas, R., (2000). *Innovasjon: finansiering, risiko kapital*. Vilnius.
- Milius, P. B., Kripiene, V., (2004). *Innovasjons prosesser*. Kaunas.
- Mita (2019). *Eureka*. Hentet fra: <https://mita.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/programos-priemones/eureka-1>
- Offentlig foretak Institutt for offentlig politikk og ledelse (2016). *Retningslinjer for vurderingsmetoder av EUs strukturelle støtte*. Vilnius: Sviesa.
- Paskevicius, V., Staskevicius, J. A., (2001). *Innovasjon og økonomisk utvikling*. Kaunas.
- Porter, M. E. (1998) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Puskorius, S. (2000). *Offentlig forvaltning i skapning av informasjonssamfunn*. Vilnius: Det litauiske akademi for rettsvitenskap.
- Regjeringen i Republikken Litauen (2000). *Statens nyheter*. nr. 81-2448.
- Regjeringen i Republikken Litauen (2010). *Litauens innovasjonsstrategi for 2010-2020* (17.2.2010 vedtak nr. 163) Hentet fra: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.365849>
- Regjeringen i Republikken Litauen (2014). *Vedrørende godkjenning av prioritetsretninger i vitenskapelige undersøkelser og eksperimentell (sosial, kulturell) utvikling samt*

---

*innovasjonsutvikling (smart spesialisering)*. Hentet fra: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/78c68700d77c11e3b272e0e81c552d38>

Stripeikis, O., (2004). *Små og mellomstore næring*. Vilnius.

Utdanningsvitenskap og Sportsdepartementet (2018). *Smart spesialisering*. Hentet fra: [http://www.smm.lt/web/lt/mokslas/sumani\\_spec](http://www.smm.lt/web/lt/mokslas/sumani_spec)

*Utviklingsstrategi for små og mellomstore næringer inntil år 2015*. Hentet fra: <http://www.svarstome.lt>

Valentinavicius, S. (2006). *Næringsstrategi i selskapet teoretiske aspekter*. Vilnius: Gediminas Technical University.

---

## VEDLEGG 1

### SPØRREUNDERSØKELSE BLANT BEDRIFTENE/PROSJEKTUTFØRERE

#### Del I

I denne delen ber vi deg om å uttrykke din mening om innovasjoner som ditt selskap utfører eller ikke utfører, samt uttrykke din mening om innovasjoner i Litauen.

1. Hva slags finansiell- / økonominæring representerer du?
2. Hvilke av følgende ytre årsaker er det største hinderet for å innføre innovasjoner i organisasjonen, mener du?
3. Hvilke grunner oppmuntrer eller vil kunne oppmuntre ditt selskap til å investere i innovasjoner?
4. Hvilken nytte har ditt selskap fått av innovasjoner, mener du?
5. Er du enig i følgende påstander?

Det er en nødvendighet å innføre innovasjoner i vår moderne verden som stadig er i endring. Innføring av innovasjoner sikrer raskere utvikling av organisasjonen samt konkurransedyktighet. Risiko er en uunngåelig faktor i innovativ virksomhet. Selskapets innovative virksomhet øker konkurransedyktigheten.

#### Del II

I denne delen ber vi om å uttrykke sin mening om støtteordningene fra EUs strukturelle fond, rettet mot innovasjonsutvikling, med tanke på ditt selskaps virksomhet.

1. På hvilken måte kan finansiering fra EU-fond være ufordelaktig for ditt selskap?
2. Hvilke viktige årsaker gjør at ditt selskap trenger ekstra finansiering eller støtte fra EUs strukturelle fond?

3. I hvilket stadium av produkt- eller tjenesteutviklingen har ditt selskap det største behovet for ekstra finansiering / tilskudd eller en andre former for støtte fra EUs strukturelle fond?

(Forstadiet (prosjektutvikling, opplæring, ansettelse, tilegning av kunnskaper), Undersøkelser (evaluering av prosjektet, undersøkelser og kunnskapsinnhenting før igangsettelse), næringsstart (utvikling av produktet, primær markedsføring), utvikling på et tidlig stadium (kommersiell produksjon og salgsorganisering), utvikling på senere stadium (for å øke produksjonskapasitet, forbedre produktet, gå inn i nye markeder), eksploatering (merkevarebygging, reklame, imagebygging og branding).

### **Del III**

I denne delen ber vi om å dele erfaring innen gjennomføring av prosjekter som ble finansiert fra regnskapsårene 2007–2013 og regnskapsårene 2014–2020 gjennom støtteordninger fra EUs strukturelle fond rettet mot innovasjonsutvikling.

1. EUs støtte har oppmuntret deres selskap til å innføre innovasjoner? Hvorfor ja eller hvorfor ikke?
2. Evaluer EU-støtteordninger, rettet mot innovasjonsutvikling og forskning, som ditt selskap ikke fikk.
3. Kan du omtrentlig angi hva den gjennomsnittlige internrenten ligger på når det gjelder gjennomførte innovasjonsprosjekter?
4. Vennligst uttrykk din mening og tilkjennegi dine synspunkter angående mulighetene til å tjene på innovasjoner i Litauen, sett i lys av EU-støttens betydning.
5. Angi fordeler og ulemper ved EU-støtte.
6. Hva bør man endre eller forbedre, mener du? Hvor ligger forbedringspotensialet?
7. Hvilke faktorer kan oppmuntre næringer til å bruke EU-støtteordninger rettet mot innovasjonsutvikling og forskning?
8. Hvilke faktorer som oppmuntrer ikke næringer til å bruke EU-støtteordninger rettet mot innovasjonsutvikling og forskning?

9. Hvilke ordninger er, etter din mening, ineffektive?
10. Hvilke anbefalinger kan du gi som vil kunne rette på eller korrigere slik at disse ordningene blir mer effektive og blir mer ønsket?



---

## VEDLEGG 2

### SPØRREUNDERSØKELSE BLANT LEDERE I LITAUENS INNOVASJONSSENTERE OG VITENSKAPS- OG TEKNOLOGISKE PARKER

1. Hvilke ytre årsaker og faktorer er det største hinderet for å innføre innovasjoner i litauiske selskaper, etter din mening? Og hvorfor?
2. Hvilke grunner oppmuntrer eller kan oppmuntre selskaper til å investere i innovasjoner?
3. På hvilken måte er/kan finansiering fra EU-fond være upassende for selskaper?
4. I hvilket stadium av produkt- eller tjenesteutviklingen har næringsvirksomhetene det største behovet for ekstra finansmidler eller en annen form for støtte fra EUs strukturelle fond, mener du?
5. Hvordan EU-støtteordninger, rettet mot innovasjonsutvikling og forskning, påvirker eller kan påvirke selskaper, etter din mening.
6. Vennligst uttrykk dine meninger om mulighetene til fortjeneste på innovasjoner i Litauen, sett i lys av EU-støttens rolle.
7. Vennligst angi fordelene og ulempene ved støtte.
8. Er det noe, etter din mening, som kan forandres eller forbedres?
9. Er det noe som etter din mening kan oppmuntre finansnæringen eller investorer til å bruke EUs støtteordninger som er rettet mot innovasjonsutvikling og forskning?
10. Hvilke ordninger er ineffektive, mener du?
11. Er det noe du vil anbefale å rette på eller korrigere, slik at ordningene kan bli mer effektive?